



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ZÍNIA ARARIPE**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
GESTÃO PÚBLICA LEGISLATIVA:  
UM ESTUDO DE CASO DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DF**

Brasília  
2014

**ZÍNIA ARARIPE**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
GESTÃO PÚBLICA LEGISLATIVA:  
UM ESTUDO DE CASO DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DF**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientadora: Graça França Monteiro

Brasília  
2014

**ZÍNIA ARARIPE**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA  
GESTÃO PÚBLICA LEGISLATIVA:  
UM ESTUDO DE CASO DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DF**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-  
graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientador: Profa. Graça França Monteiro

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força que tem me dado para não desistir de desafios. Aos membros do Comitê de Planejamento Institucional da Câmara Legislativa do Distrito Federal (Copei), que me convidaram a participar do rico processo que foi a elaboração do planejamento estratégico da Casa e me abriram as portas das teorias sobre planejamento estratégico e gestão pública, particularmente a Jair Cardoso, Andrés Ibarra e Roberto Bello; aos colegas que colaboraram com o Copei ao longo desse trabalho, que tive oportunidade de conhecer melhor, e aos integrantes do Comitê de Execução da Estratégia Conhecendo Nossa Casa, com quem dividi e executei muitas ideias e ações de comunicação interna, em especial Selma Mesquita, companheira de todas as horas, Fabrício Veloso e Margarette Menezes. A minha amiga Franci Moraes, que me intimou a fazer uma pós-graduação.



*“(...) todas as pessoas da empresa, do porteiro ao presidente, são, em seus relacionamentos, os grandes construtores da imagem da organização.”*

*“Embora as dificuldades existam em todas as empresas, naquelas em que as pessoas se comunicam mais e melhor os problemas dificilmente viram crises e, normalmente, já vêm com uma solução.”*

*(Paulo Nassar)*

## RESUMO

O Poder Legislativo vem acordando para a necessidade de modernizar sua gestão, como mostram as iniciativas de algumas casas legislativas que vêm adotando o planejamento estratégico como meio para melhorar sua administração interna, os serviços prestados à população e a própria produção parlamentar. Estudo encomendado pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais, entre outros, mostra que essa é uma tendência internacional, aliada à maior transparência no exercício da atividade legislativa e a uma melhor interlocução entre a sociedade e seus representantes no Parlamento. Este trabalho relata a experiência de uma profissional de comunicação como membro do comitê que elaborou o planejamento estratégico da Câmara Legislativa do Distrito Federal, ao mesmo tempo fazendo a comunicação do processo, com objetivo de obter a mais ampla possível participação dos servidores da Casa. É um estudo de caso resultante da técnica da observação participante e de ampla pesquisa bibliográfica sobre comunicação pública, comunicação organizacional e comunicação interna, com a finalidade de averiguar como a comunicação interna pode contribuir com o sucesso do planejamento estratégico e com a qualificação da gestão legislativa e da gestão pública de modo geral. Ao final do trabalho, a pesquisadora propõe diretrizes e um plano de comunicação interna para a Câmara Legislativa, uma das primeiras casas legislativas a buscar modernizar sua gestão por meio do planejamento estratégico, processo obrigatório, hoje, em todos os tribunais de Justiça e adotado em larga escala pelos tribunais de contas do País. O plano de comunicação interna se propõe a motivar os servidores para atender às demandas de um Poder Legislativo mais participativo e aberto à fiscalização da sociedade. Por meio desse plano, do estudo de caso e da pesquisa bibliográfica, a autora espera ter contribuído para os debates sobre a modernização do Poder Legislativo e mostrado como a comunicação interna pode ter um papel importante nesse processo.

**Palavras-chave:** Comunicação interna. Comunicação pública. Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Comunicação legislativa.

## ABSTRACT

Legislature is realizing the need to modernize its management, as shown by the initiatives of some legislatures that have adopted strategic planning in order to maximize internal procedures, public services provided and the congress activities themselves. A study commissioned by the Legislative Assembly of Minas Gerais, among others, points toward an international trend, coupled with greater transparency and public awareness of legislative activity, and a better dialogue between the house and its representatives in Parliament. This paper reports the experience of a Communications Officer as a member of the committee that drafted the strategic plan of the Legislative Chamber of the Federal District. The committee was also responsible for communicating the process with the goal of obtaining the most participation from House employees. This case study is the result of participant observation and extensive literature research on public communication, organizational communication and internal communication. The goal was to ascertain how internal communication can contribute to the success of strategic planning and the management skills of congressmen and public management in general. At the end of the paper, the researcher proposes guidelines and an internal communication plan to the Legislative Chamber of the Federal District, one of the first legislative houses to seek updating of their management through strategic planning. It has become a mandatory process today in all courts of law, being adopted by many courts of the country. Internal communications plan aims to motivate employees to meet the demands of taxpayers who are more actively participant and aware. Through this plan, the case study and literature review, the author hopes to have contributed to discussions on updating and improving the legislative process and as a showcase on how internal communication can play an important role in this field.

**Keywords:** Internal communication. Public communication. Strategic planning. Strategic management. Legislative communications.

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |         |
|--|---------|
| Figura 1: Marca do Planejamento Estratégico Institucional (PEI)..... | pág. 41 |
| Figura 2: Primeira página, verso e capa do folder institucional..... | pág. 43 |
| Figura 3: Cartaz para divulgação da pesquisa com os servidores.....  | pág. 44 |
| Figura 4: Convite eletrônico para as oficinas.....                   | pág. 47 |
| Figura 5: Cartaz de divulgação do Seminário.....                     | pág. 53 |
| Figura 6: Exposição sobre o processo de elaboração do PEI.....       | pág. 54 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|   |         |
|---|---------|
| Gráfico 1: Acesso a informações sobre o que acontece na CLDF..... | pág. 57 |
| Gráfico 2: Ética da instituição no exercício de suas funções..... | pág. 59 |
| Gráfico 3: Divulgação interna das atividades da CLDF.....         | pág. 60 |
| Gráfico 4: Reconhecimento e valorização profissional.....         | pág. 62 |
| Gráfico 5: Respondentes por cargo.....                            | pág. 63 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1 PREOCUPAÇÃO COM A GESTÃO CHEGA AO PODER</b>               |           |
| <b>LEGISLATIVO.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.1 Tendências do Legislativo no Brasil e no mundo.....</b> | <b>19</b> |
| <b>2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA ATUAL: FOCO NO CIDADÃO E</b>          |           |
| <b>INSTRUMENTO AUXILIAR DE ACCOUNTABILITY.....</b>             | <b>24</b> |
| <b>3 VIVÊNCIA E COMUNICAÇÃO DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO</b>  |           |
| <b>ESTRATÉGICO DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DF.....</b>            | <b>33</b> |
| <b>3.1 Do planejamento setorial ao estratégico.....</b>        | <b>35</b> |
| <b>3.2 A comunicação do planejamento estratégico.....</b>      | <b>37</b> |
| <b>3.3 Participação e aprendizado.....</b>                     | <b>46</b> |
| <b>4 PESQUISA REVELA SERVIDOR POUCO VALORIZADO E</b>           |           |
| <b>PREOCUPADO COM A IMAGEM DA CÂMARA.....</b>                  | <b>56</b> |
| <b>5 POLÍTICA E PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>          | <b>65</b> |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                               | <b>72</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>75</b> |

**ANEXO I ATO DA MESA DIRETORA QUE CRIOU O COPEI**

**ANEXO II PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**ANEXO III FOLDER DE DIVULGAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**ANEXO IV MAPA ESTRATÉGICO DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DF**

**ANEXO V JORNAL DO COPEI**

## INTRODUÇÃO

Há evidências de que o Poder Legislativo no Brasil está se integrando, aos poucos, às iniciativas do poder público de um modo geral de buscar modernizar sua gestão. O planejamento estratégico, já usado há mais de sete anos pelo Judiciário, tem sido o instrumento adotado na busca por melhorias administrativas e na rediscussão de temas como ética, transparência, participação popular.

A partir da experiência de planejamento estratégico participativo realizada pela Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) em 2010 e 2011, da qual a autora deste trabalho participou, a presente pesquisa procura mostrar a comunicação interna como indissociável do processo de planejamento estratégico e discutir o papel desta na qualificação dos processos de gestão pública e no comprometimento dos servidores, para afinal oferecer uma proposta de política e de plano de comunicação interna para essa instituição.

Essa pesquisa pretende responder a duas perguntas: “Como a comunicação interna pode contribuir para o sucesso do planejamento estratégico e, posteriormente, da gestão estratégica nas instituições públicas, tomando como exemplo o processo ocorrido na Câmara Legislativa do DF?” e “Como a comunicação interna pode contribuir para o aprimoramento da gestão pública de modo geral?”.

Quanto à abordagem e à metodologia, em primeiro lugar o presente trabalho é um estudo de caso, já que, após descrever um contexto mais amplo, aprofunda-se ao analisar uma situação específica. O resultado, acredita-se, não serve para validar hipóteses gerais, mas fornece elementos para “extravasar do particular

para o geral” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 156), aplicando-se a outras instituições e mesmo ao debate em geral sobre os temas que aborda.

Quanto à técnica, a pesquisa utilizou-se da observação participante, que, segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 196), “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Para Mann (1970, p.96, apud Marconi; Lakatos,2007) tal técnica é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles”. Laville e Dionne (1999, p. 154) reforçam: “Nessa forma de observação, o pesquisador-observador [...] se integra à situação por uma participação direta e pessoal”.

Como membro do Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (Copei) da CLDF, a autora do presente estudo já tinha essa participação direta e integrava o grupo em questão antes de decidir o tema da monografia. Uma vez decidido, o que mudou foi apenas o acréscimo de um “segundo olhar” sobre o assunto que era não apenas observado, mas vivenciado.

Marconi e Lakatos (2007) falam da dificuldade do pesquisador manter a objetividade e também da necessidade deste ganhar a confiança do grupo e “fazer os indivíduos compreenderem a importância da investigação, sem ocultar o seu objetivo ou sua missão”. Tais questões, há elementos para afirmar, foram contornadas naturalmente na pesquisa e na elaboração dessa monografia.

A pesquisadora já participava oficialmente do Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (Copei), como convidada, quando decidiu orientar seu trabalho para a relação entre planejamento estratégico e comunicação interna, evoluindo para uma proposta de comunicação interna para a gestão estratégica. A decisão foi comunicada ao comitê, não havendo oposição, muito pelo contrário. O coordenador, com a concordância dos demais, não colocou restrição ao relato do processo de planejamento estratégico ou à citação de quaisquer dos documentos elaborados e pesquisados pelo grupo.

Sendo assim, ficou fácil e natural separar o papel da integrante do Copei da pesquisadora. Com exceção do terceiro capítulo, o restante dessa monografia foi escrita depois de terminado o trabalho do comitê, o que permitiu um certo distanciamento do objeto pesquisado e a avaliação dos primeiros resultados do planejamento estratégico, abrindo um novo canal de observação para projetar o papel da comunicação interna na gestão estratégica.

Vale destacar, ainda com relação à objetividade e à confiança na condução do estudo, que o planejamento estratégico foi resultado da persistência dos servidores. Primeiro, daqueles que realizavam o planejamento setorial; depois, de um grupo com acesso ao Gabinete da Mesa Diretora, que foi “plantando” a ideia do planejamento estratégico até o comitê ser criado oficialmente por Ato da Mesa Diretora (Anexo I). As duas mesas diretoras<sup>1</sup> que estiveram à frente da Câmara Legislativa do início à conclusão desse trabalho encamparam o planejamento e a

---

<sup>1</sup> 5ª Legislatura (2007-2010) - Presidente: Deputado Patrício; Vice-Presidente: Deputado Dr. Michel; 1º Secretário: Deputado Olair Francisco; 2º Secretário: Deputado Aylton Gomes; 3º Secretário: Deputado Joe Valle. 6ª Legislatura (2011-2014) - Presidente: Deputado Wasny de Roure; Vice-Presidente: Deputado Agaciel Maia; 1º Secretário: Deputada Eliana Pedrosa; 2º Secretário: Deputado Prof. Israel Batista; 3º Secretário: Deputado Aylton Gomes. O Copei foi criado na 4ª Legislatura, cuja Mesa Diretora está nomeada no Anexo I.



gestão estratégica, dando plena autonomia à realização do trabalho, até onde a pesquisadora esteve envolvida.

Não havia relação direta desta com os deputados membros da Mesa, a não ser em umas poucas reuniões realizadas com todos os integrantes do Copei. Os documentos a serem publicados eram encaminhados ao GMD pelo coordenador do comitê. Quando necessário, este e mais um ou dois outros integrantes do grupo compareciam a reuniões do GMD para explicar e debater o que era proposto.

Além da observação participante, o presente estudo foi resultado de ampla pesquisa documental e bibliográfica sobre planejamento estratégico, gestão pública, comunicação pública, comunicação organizacional e comunicação interna, além de entrevistas individuais e grupais, semiestruturadas ou não (BAUER; GASKELL, 2002, p. 64). A pesquisadora aproveitava muitas reuniões para dirigir-se coletivamente aos membros do Copei - todos com especialidade, mestrado ou doutorado em áreas como administração, gestão empresarial, sociologia e pedagogia -, ou ao grupo que montou as oficinas, para fazer perguntas relacionadas à monografia, como se estivesse num grupo focal. Assim foi se construindo as bases dessa monografia, que está constituída da seguinte maneira:

O primeiro capítulo lembra as raízes da reforma da gestão pública internacionalmente e no Brasil; mostra como essa preocupação chegou ao Poder Legislativo, que vem lançando mão do planejamento estratégico para modernizar sua administração; fala da experiência de duas outras casas legislativas e de um estudo que aponta tendências de mudanças e perspectivas relacionadas ao desenvolvimento institucional do Legislativo no nosso país e no mundo.

O segundo capítulo discorre sobre a teoria relacionada à comunicação pública, à comunicação organizacional e à comunicação interna, esta última pouco lembrada pela academia, mas capaz de dar suporte às transformações que se prenunciam, à medida que pode qualificar a gestão e a própria comunicação externa.

A experiência do planejamento estratégico da Câmara Legislativa é narrada no terceiro capítulo, bem como o trabalho de comunicação feito para divulgar cada fase do processo e buscar envolver os servidores. A pesquisadora não é de todo neutra, mas exerce dois papéis distintos. Como comunicadora, se coloca do ponto de vista da instituição nas peças que cria para fazer o Copei comunicar-se com os servidores; como pesquisadora, traz à tona o senso crítico e a consciência de que uma boa gestão não depende só da boa vontade dos servidores. Esse pensamento será melhor desenvolvido nas conclusões.

O quarto capítulo analisa a pesquisa de opinião feita com os servidores, um dos componentes do diagnóstico que viria a subsidiar o planejamento estratégico da Câmara Legislativa, e o elemento principal para basear o trabalho de comunicação interna. Essa pesquisa revela a preocupação dos servidores com a imagem da Casa, com temas como ética e transparência, e também mostra o quão se sentem pouco reconhecidos e valorizados.

Finalmente, o quinto capítulo é uma proposta de plano de comunicação interna para a CLDF durante o ano de 2015, quando a gestão estratégica vai para o quarto ano, ao final do qual o segundo grupo de projetos estratégicos estarão se encerrando. O plano é antecedido de diretrizes e objetivos, que formam uma proposta de política de comunicação interna para a instituição.

Entre o início da elaboração dessa monografia e sua finalização passaram-se três anos. Esse interstício, causado por problemas particulares da pesquisadora, permitiu a esta assistir aos desdobramentos do planejamento estratégico e do trabalho de comunicação interna realizado, o que enriqueceu suas conclusões.

## **1 PREOCUPAÇÃO COM A GESTÃO CHEGA AO PODER LEGISLATIVO**

Na medida em que as instituições democráticas foram se consolidando no Brasil e a liberdade de imprensa avançou, os poderes constituídos tornaram-se mais vulneráveis a críticas e a investigações jornalísticas, evidenciando suas mazelas. Sobretudo nos últimos dez anos, quando a atuação da Polícia Federal tornou-se mais evidente, reforçando o papel do Ministério Público, as denúncias de malversação de recursos públicos atingiram de maneira especial o Poder Legislativo, que sofre uma crise permanente de imagem.

Por outro lado, algumas casas legislativas vêm caminhando no sentido de profissionalizar sua gestão, desfazendo estruturas oligárquicas dominadas por interesses políticos e sociais, superdimensionadas e ineficientes. A implantação de programas de planejamento estratégico busca fortalecer essas instituições, torná-las menos onerosas, mais transparentes e mais preparadas para atender aos interesses da população, procurando inclusive orientar a atuação parlamentar no sentido de que ela fomente, acompanhe e fiscalize a execução de políticas públicas apontadas como prioritárias pela sociedade.

Esse movimento advém de mudanças gradativas que passaram a ocorrer na Administração Pública de um modo geral nos anos 80, a partir da Reforma da Gestão Pública na Grã-Bretanha, inspirada nas estratégias de gestão das empresas privadas (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 114). O autor lembra que a teoria e a prática da Nova Gestão Pública decorreram do crescimento do aparelho estatal após a Segunda Guerra Mundial. “Foi uma resposta à necessidade de maior eficiência, ou

menor custo, dos novos serviços sociais e científicos que o Estado passara a exercer” (p. 112).

Bresser-Pereira lembra ainda a influência da democracia de opinião pública surgida em meados do século XX,

na qual os eleitores aumentam seu interesse pela política, as pesquisas de opinião pública passam a auferir suas preferências e um número crescente de organizações [...] começa a intervir no processo de formulação e implantação de leis e políticas públicas. Esse maior ativismo político dos eleitores leva a um aumento da demanda social e, em consequência, ao aumento dos serviços sociais e científicos do Estado, que passa a assumir funções novas na proteção do trabalho e do trabalhador. (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 113)

No Brasil, a opinião pública passou a se manifestar com o fim do regime militar, e atingiu sua força plena ao influenciar o *impeachment* de um Presidente da República, Fernando Collor de Melo, em 1992.

A Reforma Gerencial começou no País pelo Poder Executivo, em 1995, por meio do Plano Bresser, para depois alcançar o Poder Judiciário e os tribunais de contas, tendo como pressuposto o planejamento estratégico. Essa prática, ainda ignorada por muitas empresas privadas brasileiras e que encontra dificuldade de ser aplicada no Executivo federal, pelo tamanho do aparelho estatal, já é prática corrente nos tribunais judiciários e de contas.

Em 2005, o governo brasileiro contraiu um empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento para execução do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros, a ser executado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, visando “o fortalecimento

institucional do sistema de controle externo [...]”<sup>2</sup>. Os tribunais de contas do Brasil, para obter recursos destinados à segunda fase de execução do programa, deveriam ter seu plano estratégico elaborado e em implantação até o final de 2009. Tendo em vista essa exigência, técnicos de todos os Tribunais de Contas do Brasil reuniram-se em Palmas, em agosto de 2008, para compartilhar experiências e soluções relacionadas à elaboração e implantação de seus planejamentos estratégicos<sup>3</sup>.

Em 2007, a Resolução Nº 40 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) determinou, aos órgãos do Poder Judiciário, organizar uma unidade em suas estruturas para elaboração de estatística e plano de gestão estratégica, com caráter permanente e atribuição de auxiliar os tribunais no “processo de modernização institucional”.

Compete ao CNJ, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário. A Resolução Nº 70 do CNJ instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, considerando a unicidade desse Poder, “a exigir a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de todos os seus órgãos”<sup>4</sup>, e a deliberação dos presidentes dos tribunais brasileiros pela elaboração de Planejamento Estratégico Institucional, durante I Encontro Nacional do Judiciário<sup>5</sup>, “a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais”.

As iniciativas voltadas ao aprimoramento da gestão pública demoraram mais a chegar ao Poder Legislativo, onde as ingerências políticas exercem maior

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=204&sec=18>>. Acesso em: 06 Abr. 2012. 15:39.

<sup>3</sup> Disponível em: <[www.tce.go.gov.br/downloads/redirect.aspx?aid=1586](http://www.tce.go.gov.br/downloads/redirect.aspx?aid=1586)>. Acesso em: 06. Abr. 2012. 16:40.

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia>>. Acesso em: 07. Abr. 2012. 17:58.

<sup>5</sup> Realizado em realizado no dia 25 de agosto de 2008 em Brasília. Idem.

influência na gestão administrativa e as trocas de comando são mais frequentes.

Como lembra Nascimento:

Do ponto de vista organizacional, as instituições legislativas tendem a ser colegiadas e não hierarquizadas, consensuais e não autoritárias. Além disto, as casas legislativas são unidades, instituições autônomas e geralmente descoordenadas (WORTLEY, 1976 apud NASCIMENTO, 2003, p. 127)

Mas, justamente por ser o mais democrático dos poderes, o Legislativo é mais permeável à participação da sociedade e às pressões da opinião pública, o que exige organização interna para acolher e fomentar a participação, bem como disseminar informações para o pleno exercício da *accountability*<sup>6</sup> e consequente maior legitimização da representação parlamentar.

Quanto mais organizada, consciente e exigente for a sociedade, mais a composição e atuação do Legislativo serão capazes de corresponder a suas expectativas, por meio de leis que conciliem ideologias e interesses contraditórios, guiadas sempre pelo interesse da maioria. (CÂMARA LEGISLATIVA<sup>7</sup>)

Segundo Nascimento (2003, p. 126), a modernização do Legislativo está, justamente, voltada ao aperfeiçoamento das relações entre os legisladores e os cidadãos. Implantar projetos de modernização administrativa nesse poder “envolve a tomada de decisões e execução de ações que reforcem a representatividade, credibilidade e legitimidade da instituição legislativa”, coloca o autor.

A Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG) foi uma das pioneiras, entre as casas do Poder Legislativo, na implantação de projeto estratégico, apresentando à sociedade, em 2009, seu “Direcionamento Estratégico” para o período

---

<sup>6</sup> O termo não tem tradução para o português, mas “responsabilização” seria a definição mais aproximada.

<sup>7</sup> Portal na internet. História. Autonomia política. Disponível em: <http://www.cl.df.gov.br/cldf/historia/a-conquista-da-cidadania-1/>. Acesso em: 14 Abr. 2012. 17:12

2010-2020, que incorporou a comunicação em todo o processo, com o objetivo de informar e conquistar os servidores, conforme disse ao Copei o então diretor de planejamento da ALMG, Alaor Messias Júnior.

Na Câmara dos Deputados, o planejamento começou a ser feito de forma pontual, por algumas unidades daquela Casa, e, até o final de 2011, ainda estava se preparando para realizar o planejamento estratégico da instituição como um todo. Mas, já em 2008, o balanço das ações do último biênio anunciava que “um programa consistente e transparente de comunicação interna da estratégia da instituição” fortalecia “o relacionamento entre a direção e o corpo funcional, favorecendo o seu envolvimento com os objetivos, visão e valores da organização”<sup>8</sup>. Em abril de 2013 foi aprovado o planejamento estratégico do Senado Federal para o período de 2013 a 2023<sup>9</sup>.

### **1.1. Tendências do Legislativo no Brasil e no mundo**

Segundo Botelho e Melo (2010, p. 4), “o setor público tem sido cada vez mais pressionado pelas crescentes demandas por eficiência e efetividade decorrentes, entre outros [fatores], da nova ordem social”, tornando urgente a adoção de “modelos de gestão que permitam fornecer respostas mais rápidas e efetivas a essa nova ordem social e econômica”. Dizem esses autores:

Os deputados são eleitos para representar o povo, legislar e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. Entretanto, há uma infraestrutura de apoio

---

<sup>8</sup> Relatório 2007/2008. Câmara dos Deputados, v. 2. Ações administrativas e grandes eventos, p. 21.

<sup>9</sup> Disponível em: < <http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/04/17/senado-aprova-planejamento-estrategico-para-promover-racionalizacao-e-transparencia>>. Acesso em: 20. Jul. 2014. 16:10.



administrativo e legislativo, suportada pelas áreas técnicas da instituição, que contribui para o cumprimento dessa missão. (BOTELHO; MELO, 2010, p. 4)

Estudo realizado para subsidiar o Direcionamento Estratégico da Assembleia Legislativa de Minas Gerais apresenta oito tendências de mudanças e perspectivas relacionadas ao desenvolvimento institucional do Poder Legislativo no Brasil e no mundo, mostrando que são crescentes as iniciativas de modernização administrativa e de maior sintonia desse Poder com os interesses da população que representa<sup>10</sup>.

As tendências do estudo citado foram relacionadas aos seguintes focos temáticos: (i) agenda, processo e produção legislativa; (ii) controle e fiscalização do Poder Executivo; (iii) interlocução com a sociedade e (iv) transparência no exercício da atividade legislativa.

A partir de uma visão integrada das funções legislativas, o estudo expressa as seguintes tendências: 1) incorporação da avaliação prospectiva de impacto de novas leis e da análise da eficiência, eficácia e efetividade da legislação vigente; 2) desenvolvimento de capacidade técnica em áreas estratégicas para o desenvolvimento do Estado, ampliando a participação do Legislativo na formulação das políticas governamentais, 3) uso de indicadores de desempenho no Legislativo como procedimento de prestação de contas aos públicos externos e como suporte para a tomada de decisões estratégicas pelos públicos internos; 4) processos de reorganização da estrutura interna para ampliar a capacidade de fiscalização e controle do Executivo; 5) acompanhamento das políticas públicas e fiscalização das

---

<sup>10</sup> Direcionamento Estratégico da ALMG 2010-2020: mapeamento de tendências: mudanças e inovações no Poder Legislativo no Brasil e no mundo. Estudo realizado por Magna Inácio, Fátima Anastasia e Fabiano Santos, sendo a redação final da Macroplan: Prospectivas, Estratégia e Gestão.

ações do Executivo com foco em resultados; 6) institucionalização de procedimentos e ferramentas de interação com a sociedade; 7) ampliação da interlocução, cooperação e troca de experiências entre casas legislativas; e 8) incremento na transparência do Poder Legislativo.

É evidente que, para seguir as tendências mencionadas, as casas precisam estar bem estruturadas administrativamente, no que dependem de uma comunicação interna eficaz, conforme justificaremos no capítulo seguinte.

A discussão de melhorias no Legislativo não poderia deixar de fora o cada vez mais emergente conceito de *accountability*. Não existem, no Brasil, os mecanismos formais para retirada do poder, por meio de plebiscito, daqueles cujos mandatos a população julga apropriado revogar. Mas, de maneira crescente, a população dispõe de meios para avaliar os governantes e parlamentares que elegeu, orientando de maneira mais criteriosa suas futuras escolhas. E a comunicação pública, particularmente por intermédio dos mecanismos de interatividade propiciados pela internet e das centrais de relacionamento com o público externo ou ouvidorias, é um desses meios.

“A questão dos meios aparece mais forte ainda, se pensarmos que nenhuma comunicação dos cidadãos nas sociedades contemporâneas está dada: ela requer construção, esforço, investimento – em suma, ela tem um ‘preço’”, coloca Araújo (2009, p. 27), depois de destacar que a representação política é um “*processo* [...] nunca terminado de formação da opinião e da vontade” (grifo do autor).

Nesse contexto, onde o cidadão tem ampliado o acesso às informações, bem como a meios de participação e de comunicação interativa com as instituições públicas, cresce a demanda por uma comunicação pública eficaz, amparada nas modernas práticas de gestão.

O caminho da modernização administrativa já vem sendo percorrido pelo Poder Legislativo em diversos países:

O estudo da institucionalização legislativa tem seguido duas estratégias de investigação distintas. Uma delas consiste na análise do papel político da actividade [sic] legislativa. A outra estratégia de investigação consiste na análise dos atributos organizacionais das assembleias legislativas. Fortemente influenciada pelos trabalhos de Eisenstadt (1966) e Huntington (1969), esta abordagem desloca o nível de análise de legisladores individuais para a organização legislativa em si. (OPELLO, 1988, p. 129)

A colocação acima revela a necessidade de deslocamento da estrutura administrativa do Legislativo em relação à política partidária. Botelho e Melo já destacavam, em 2010 (p. 1), que a adoção de um novo modelo de gestão na Câmara dos Deputados significava, “acima de tudo, uma mudança da cultura organizacional que envolve a quebra de fortes paradigmas já cristalizados na instituição”, e a implantação de “rotinas de gerenciamento despolitizado” (p. 14).

A mudança frequente de comando, bem como as influências políticas às quais este comando está exposto, são razões suficientes para que a administração invista, cada vez mais, em mecanismos que possam garantir a continuidade administrativa. O planejamento estratégico fixa objetivos e metas para médio e longo prazos e traça os caminhos para alcançá-los. Isso contribui para orientar as ações administrativas que devem ser patrocinadas pela direção da Casa, independentemente do contexto político em vigor (BOTELHO; MELO, 2010, p. 5).

A partir das colocações feitas neste capítulo, a presente pesquisa irá abordar a teoria que rege a comunicação pública e, particularmente, a comunicação interna na Administração Pública, para em seguida relatar o processo de comunicação do processo de elaboração do Planejamento Estratégico da Câmara Legislativa do DF relativo ao período 2012-2020, bem como o diagnóstico obtido pela pesquisa realizada com os servidores na ocasião e, ao final, apresentar uma proposta de política de

comunicação interna que possa dar suporte à implantação da gestão estratégica naquela Casa.

## **2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA ATUAL: FOCO NO CIDADÃO E INSTRUMENTO AUXILIAR DE *ACCOUNTABILITY***

A expressão comunicação pública ainda não é considerada um conceito, mas todas as definições dadas nas abordagens ao tema têm um denominador comum, que é a defesa do interesse público (DUARTE apud KUCINSKI, 2009, p.xii).

Antes de chegar à comunicação interna, foco deste trabalho, é preciso se situar dentro das análises feitas da comunicação pública, da comunicação organizacional e da comunicação integrada, estes últimos conceitos já consagrados pela academia.

Para Brandão (2009, p. 1), a comunicação pública está identificada com a comunicação organizacional, sendo esta

a área que trata de analisar a comunicação no interior das organizações e entre ela e seus públicos, [...] visando criar relacionamentos com os diversos públicos e construir uma identidade e uma imagem dessas instituições, sejam elas públicas ou privadas. (BRANDÃO, 2009, p. 1)

A comunicação organizacional tem como característica, de acordo com Brandão (2009, p. 1), tratar a comunicação de forma estratégica e planejada. Nas organizações públicas, no entanto, esse processo adquire uma dimensão bem mais ampla, tendo em vista ser a comunicação pública, ainda segundo Brandão (2009, p. 9), “um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania”.

Nesse sentido, a comunicação pública vai muito além da comunicação governamental, entendida como aquela que divulga as ações de um governo com vistas a formar uma identidade para determinada gestão, realizada pelas assessorias de imprensa.

Conforme lembra Brandão (2009, p. 12-13), o crescimento dessas assessorias, a partir da década de 70, motivou o desenvolvimento do conceito de comunicação pública. Muitas delas, no entanto, ainda hoje se pautam no modelo da comunicação governamental, onde o foco é dar visibilidade aos dirigentes das instituições.

Novas formas de fazer comunicação governamental e pública, porém, vêm se estabelecendo, inspiradas, em parte, na comunicação mercadológica, que tem por objetivo persuadir o consumidor a adquirir um bem ou serviço. Dessa modalidade de comunicação nas organizações privadas, pode se aplicar, ao serviço público, os conceitos e a prática do marketing de relacionamento, do foco no cliente, da segmentação de públicos e do monitoramento de resultados, entre outros.

Zémor (2009, p. 214), principal referência no âmbito acadêmico brasileiro sobre comunicação pública, diz que ela “tem que estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso”, o que favorece a abordagem mercadológica.

Para Kotler e Lee (2008, p. 23, 25), o marketing é a melhor plataforma de planejamento para uma agência pública. “Envolve uma abordagem centrada no cidadão, algo que ajudará a direcionar as reclamações do cidadão, a alterar sua percepção e a melhorar seu desempenho”, observam os autores.

Essa visão corrobora o papel estratégico da comunicação nas organizações atualmente, pois, segundo Nassar,

Todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O processo de comunicação [...] é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos. (NASSAR, 2009, p. 64)

Como instrumento facilitador do relacionamento entre o cidadão e o Estado, a nova comunicação pública remete ao conceito de *accountability*, termo da língua inglesa que, como dissemos em nota de rodapé, não tem tradução exata para o português. Para José Matias-Pereira (2010), o termo

pode ser aceito como o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição pública das políticas públicas. Quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-los apropriadamente, mais “*accountable*” é um governo. Trata-se de um conceito fortemente relacionado ao universo político administrativo anglo-saxão. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 119)

A comunicação pública é um dos meios de promover uma constante avaliação das ações dos mandatários de funções públicas, informando, chamando para o debate, promovendo meios de interação entre estes e os cidadãos. O incremento das TVs públicas, sobretudo das TVs legislativas, mais a internet, ampliaram as possibilidades de manifestação dos cidadãos, que passaram a pressionar, de maneira crescente, pela defesa de seus interesses.

A comunicação pública tem esse componente político participativo, visando motivar para a participação, educar para a cidadania. “A consulta e o caráter interativo da comunicação são as chaves para as reformas e para a mudança”, diz Zémor (2009, p. 222), segundo o qual o direito à informação estabelece um “dever de comunicação”, num diálogo que pressupõe uma relação estabelecida entre o cidadão e aquele que comunica.

Duarte (2009, p. 63) contribui para enfatizar o aspecto do direito à informação: “Ele é particularmente relevante, porque é um meio para acesso e uso dos outros direitos referentes à cidadania. Informação é a base primária do conhecimento, da interpretação, do diálogo, da decisão”.

Para Novelli (2009 apud BRANDÃO, p. 18), “A prática da comunicação pública [...] tem a possibilidade de promover o engajamento ativo dos cidadãos nas definições das políticas públicas”. Monteiro (2009, p. 40) inclui o papel de “qualificar o cidadão para exercer seu poder de voz, de voto e de veto nas questões que dizem respeito à coletividade”.

Ainda de acordo com Monteiro (2009, p.41), “na comunicação pública o receptor é a um só tempo: cliente, consumidor, contribuinte, eleitor, voluntário, em suma, cidadão. E, como tal, tem direitos e trata de exercê-los”.

As colocações acima mostram o quanto a comunicação pública é essencial ao funcionamento da democracia. No Poder Legislativo, ela exerce um papel particularmente importante, uma vez que esse Poder é, na sua essência, um espaço de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder e entre representantes dos mais diversos segmentos da sociedade.



O chamado e-gov é a representação virtual desse debate, servindo ainda como instrumento de prestação de serviços ao cidadão de forma mais ágil e simplificada. Como afirma Monteiro,

No âmbito governamental, observa-se o crescimento da comunicação entre os poderes instituídos e o cidadão mediante aumento progressivo do número de serviços prestados pelo governo por meio eletrônico – o chamado e-gov -, das informações divulgadas nos portais corporativos, das pesquisas de opinião e das consultas públicas realizadas via internet. (MONTEIRO, 2009, p. 35).

“Ao estimular o surgimento de ocasiões que propiciem a participação pública em debates de assuntos de interesse coletivo”, diz Monteiro (2009, p. 43), a comunicação pública, diferente de outras modalidades,

amplia as iniciativas para democratizar o acesso do cidadão à informação, introduz a possibilidade de uma ação de contra-agendamento da mídia por grupos sem voz nesses campos e favorece o estabelecimento de uma parceria público-privada com a pauta jornalística. (MONTEIRO, 2009, p. 43).

Voltando ao estudo que subsidiou o Direcionamento Estratégico da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, citado no primeiro capítulo desta monografia, a comunicação está relacionada a dois dos focos temáticos em que o trabalho agrupou as oito tendências atuais do Legislativo no Brasil e no mundo: interlocução com a sociedade e transparência no exercício da atividade legislativa.

Mas, uma comunicação eficaz não se faz em uma estrutura desorganizada, daí a importância do planejamento estratégico referido no primeiro capítulo dessa monografia, com participação da instância de comunicação da organização e de uma comunicação interna também eficaz, entre outras ações. Entre as tendências apontadas no estudo citado no parágrafo anterior estão os processos de

reorganização da estrutura interna e o uso de indicadores de desempenho para prestação de contas, favorecendo o exercício da *accountability* por meio da reeleição, ou não, dos representantes da população com base nas informações sobre seu desempenho e nas respostas que eles deram às demandas ou questões que lhes foram levadas.

Aqui, vale lembrar o moderno conceito de comunicação integrada usado por Kunsch (2009, p.113). Ele engloba a comunicação administrativa, que se dá entre os níveis da organização; a comunicação interna, voltada para seus públicos internos, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional, feita por meio da publicidade, do jornalismo institucional, das relações públicas, da identidade visual, “com objetivo de criar relações confiantes e construir reputação positiva com todo o seu universo de públicos” (KUNSCH, 2009, p. 115)

Muito antes de Kunsch cunhar a expressão comunicação integrada, Torquato (1986, p. 49) descrevia duas categorias de comunicações, enfatizando que as duas “dão organicidade, consistência e promovem a expansão da organização”.

A primeira [categoria] é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional. São as comunicações elaboradas para o *construto* da consciência coletiva [...], que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização. A segunda categoria diz respeito às comunicações externas, recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos. (TORQUATO, 1986, p. 50, grifo do autor).

Antecipando o conceito de integração, Torquato (1986, p. 50) entendia que, “de acordo com a teoria sistêmica, todos os aspectos envolvidos num processo de comunicação devem ser lembrados, sob pena de se perder a globalização da situação”.

A comunicação interna, no entanto, tem sido pouco lembrada no Brasil, tanto nos estudos acadêmicos como na prática, sobretudo na esfera pública. Nas palavras de Curvello (2009, p. 201), “a temática de comunicação pública cresce em interesse na academia, nos órgãos do Estado e na sociedade, mas a dinâmica da comunicação interna na área pública ainda é pouco pesquisada”, apontando como uma das possíveis motivações a “maior visibilidade da relação entre as democracias contemporâneas e a questão da representatividade provocada por novas configurações na troca de informações entre Estado, Sociedade Civil e cidadão”.

Esse contexto, de acordo com Curvello (2009), tem valorizado a comunicação de relacionamento, voltada para o cidadão, a comunicação de imagem e a comunicação política, restando o desafio de

observar e compreender as estratégias, os discursos e os mecanismos envolvidos nos processos de comunicação internos praticados na esfera pública, e que acabam por impactar toda a gestão de relacionamentos entre o Estado, a sociedade civil organizada e o cidadão (CURVELLO, 2009, p.201).

A comunicação interna é fundamental para o sucesso da gestão organizacional. Neves (1998 apud CURVELLO, 2009) é enfático ao discorrer sobre os maus resultados da ausência de preocupação com a comunicação interna na área pública:

A empresa privada com a pior Comunicação Interna será sempre muito superior à comunicação do governo com seus funcionários. Não há estratégia, programas motivacionais consistentes para o funcionário público. Normalmente, o governo se comunica com seus funcionários através da imprensa. Não é à toa que o moral do funcionário público é um desastre no mundo todo. Em muitos países, os funcionários públicos trabalham contra o governo, seu patrão, e contra o contribuinte, seu cliente. (NEVES, 1998 apud CURVELLO, 2009, p. 203).

Ao constatar a inexistência de uma política de comunicação organizacional na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, Dalbosco, Nakayama e Varvakis (2008, p. 129) concluem que a lacuna

[...] interfere na qualidade dos serviços prestados e na imagem negativa do parlamento perante a opinião pública. Afinal [...], é a comunicação que contribui para organizar e estimular o fluxo informacional no interior das organizações, constituindo-se num instrumento fundamental para a geração do conhecimento e sua posterior utilização de forma.

Tavares (2005) constatou a correlação entre planejamento da comunicação organizacional, comunicação interna e comprometimento organizacional em pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa realizada com 79 funcionários de uma das organizações do ranking das “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar” de 2003, publicada pela Revista Exame.

Tavares deduziu que “a opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo”. O pensamento de Zémor (2009, p. 221) corrobora a afirmação quando diz que a comunicação interna influi diretamente na maneira como os servidores recepcionam o público. O professor francês arremata:

A identidade de uma instituição de serviço público, fundada sobre o sentimento de pertencimento de seus funcionários, é dificilmente dissociável de sua legitimidade. A imagem que o agente público possui de seu papel é fortemente marcada por aquela que o cidadão possui a respeito da função pública [...] (ZÉMOR, 2009, p. 238)

Duarte (2009, p. 60) destaca que, no ambiente interno, a comunicação pública “seria responsável pela promoção de mudanças organizacionais, pelo desenvolvimento organizacional e pela satisfação dos empregados”.

Muitas instituições públicas que vêm realizando o planejamento estratégico como forma de melhorar sua administração não só já incorporaram a comunicação interna durante o processo de planejamento como a consideram fundamental para que esse resulte em uma gestão estratégica eficaz, como foi colocado no primeiro capítulo desse estudo nas referências às experiências da Assembleia Legislativa de Minas Gerais e da Câmara dos Deputados.

Um dos princípios da organização orientada para a estratégia é “transformar a estratégia em tarefa de todos” (KAPLAN; NORTON, 2000; 2006 apud KUNSCH, 2009, p. 117), o que demanda uma bem planejada ação de comunicação interna. Kunsch diz que a comunicação pode “contribuir para que as organizações cumpram sua missão e visão e alcancem seus objetivos gerais” (2009, p. 118).

A seguir, a presente pesquisa relatará a experiência de uma profissional de comunicação – a pesquisadora – no planejamento estratégico da Câmara Legislativa do Distrito Federal e os diagnósticos obtidos a partir da pesquisa e oficinas feitas durante o processo, subsídios preciosos para se pensar uma política de comunicação interna permanente para aquela instituição.

### **3 VIVÊNCIA E COMUNICAÇÃO DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DF**

A Câmara Legislativa foi criada após intensa luta pela autonomia política do Distrito Federal, concomitante à realização da Assembleia Nacional Constituinte e ao movimento pelas “Diretas Já”. Durante 26 anos, desde a inauguração de Brasília, os habitantes do DF não puderam eleger seus representantes no Congresso Nacional nem seu Governador, sendo as funções legislativas locais exercidas por uma comissão do Senado Federal (CÂMARA LEGISLATIVA, 2011a).

Em 1986, foram eleitos os primeiros deputados federais e senadores pelo DF e, dois anos depois, a Constituição Federal de 1988 fixou o número de deputados distritais. Os 24 primeiros foram eleitos em 1990, quando aconteceu também a primeira eleição para governador. Em 1991, foi instalada a Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF), chamada assim pelo seu caráter híbrido, misto de assembleia estadual e câmara municipal (Idem).

O novo poder legislativo passou a funcionar no prédio da extinta Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (Embrater), no Setor de Áreas Isoladas Norte, local de difícil acesso pelo transporte público<sup>11</sup>. Eleita a primeira Mesa Diretora, foi feito um acordo que vigora até hoje, com algumas alterações, e que dividia as responsabilidades administrativas entre os cinco membros do colegiado (CÂMARA LEGISLATIVA, 1998, p. 19).

O presidente detém o poder de representação da Casa e o de determinar a pauta de votações em plenário. À presidência ficam vinculadas as coordenadorias

---

<sup>11</sup> Desde julho de 2010 a CLDF está instalada na sua sede definitiva, cuja construção terminara pouco antes.

de Comunicação Social e de Editoração e Produção Gráfica, entre outras unidades; à vice-presidência, a Coordenadorias de Modernização e Informática e a de Planejamento e Elaboração Orçamentária, além do plano de saúde, o Fundo de Assistência à Saúde da Câmara Legislativa (Fascal); à Primeira Secretaria, cabe a gestão de recursos humanos; à Segunda Secretaria a administração física e financeira e, à Terceira, o apoio ao processo legislativo (Idem).

Antes da realização do primeiro concurso público e posse dos primeiros concursados, em janeiro de 1993, a CLDF funcionou com servidores requisitados de outros órgãos públicos, além de ocupantes de cargos de livre provimento. A estrutura administrativa, criada por Resolução aprovada pelos deputados no final de 1991 e publicada no início do ano seguinte, também não sofreu alterações significativas (CÂMARA LEGISLATIVA, 1998, p. 21).

A divisão das áreas da administração entre os membros da Mesa Diretora ocasionou um problema que perdura na atualidade: falta direção e coordenação unificada, que trate da gestão da Casa como um todo. As deliberações administrativas são tomadas pelo conjunto dos secretários-executivos indicados pelos cinco parlamentares da Mesa, cujo mandato é de dois anos. O secretário-geral dirige a chamada “mesinha”, coordena as reuniões, mas não tem poder de decisão sobre as áreas que não estão sob subordinação da Presidência. Cada secretário-executivo dialoga com seu parlamentar, sendo as deliberações levadas aos deputados para recolher suas assinaturas, no caso de atos da Mesa Diretora.

### 3.1. Do planejamento setorial ao estratégico

As primeiras iniciativas no sentido de se planejar as atividades da CLDF aconteceram em 1995, com o início dos planos setoriais. À época, segundo o sociólogo e consultor-técnico Andres Ibarra, da Coordenadoria de Planejamento e Elaboração Orçamentária da CLDF, chegou-se a discutir o planejamento estratégico proposto pelo chileno Carlos Matus, voltado para o âmbito estatal. Mas, por encontrar resistências e por outras razões que não cabe aqui rememorar, não foi concretizado.

Em 1996, foi criado o Sistema de Planejamento Integrado (SPI)<sup>12</sup>, institucionalizando o que já vinha se fazendo na prática, tentando incorporar a Direção da Casa ao processo, detalhando as etapas e estabelecendo prazos. O SPI tinha por objetivos “promover a integração das unidades administrativas, conferir maior transparência à elaboração orçamentária da CLDF e definir indicadores de desempenho [...]” (CÂMARA LEGISLATIVA, 2011b).

O SPI era desenvolvido com muitas dificuldades e chegou a ser suspenso por um período, mas se instalou novamente em 2001. Em 2007, o sistema passou a se chamar Gestão de Planejamento Integrado (GPI), por meio de Ato da Mesa Diretora<sup>13</sup> - um instrumento mais forte que a portaria -, mas na prática não houve avanços significativos no sentido de promover a integração administrativa e de medir desempenho ou cumprimento das metas (Idem).

A GPI coordena o planejamento anual das unidades por meio do levantamento de metas, descrição de ações, parcerias internas e externas, bem como

---

<sup>12</sup> Portaria nº 303, de 1996.

<sup>13</sup> AMD nº 80, de 2007.



estimativa de custos, subsidiando a elaboração do orçamento da Câmara. De acordo com o Ato, o planejamento é de responsabilidade do Gabinete da Mesa Diretora (GMD) e executado pela Coordenadoria de Planejamento e Elaboração Orçamentária, vinculada hierarquicamente à Vice-Presidência da Casa (Ibidem).

Em 2009, pela primeira vez os planos setoriais foram publicados no Diário da Câmara Legislativa (DCL), uma forma de impor-lhes mais força dentro da Casa, ainda não acostumada a lidar com planejamento no seu todo. Além dos objetivos setoriais, passou-se a determinar, anualmente, os objetivos gerais da CLDF. Para 2011, um desses objetivos, de acordo com a Portaria nº 30/2010, do Gabinete da Mesa Diretora, era “modernizar e alavancar o processo de melhoria organizacional, com vistas à prestação de um bom serviço ao cidadão brasileiro e ao atendimento de suas demandas” (CÂMARA LEGISLATIVA, 2011c).

Entre os objetivos específicos da Presidência, estavam “utilizar o planejamento estratégico para promover e alavancar a melhoria e a modernização dos processos organizacionais da CLDF, em conformidade com o paradigma da Nova Gestão Pública e como parte integrante da Gestão de Planejamento Integrado – GPI”, e “alinhar e orientar as ações institucionais que viabilizem a boa governança legislativa e o alcance dos objetivos gerais da CLDF para o exercício 2011” (CÂMARA LEGISLATIVA, 2011d).

Com base nesses objetivos, foi criado, em 26 de agosto de 2010, o Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (Copei), com a finalidade de “elaborar e implementar o Planejamento Estratégico Institucional da CLDF para o período 2011-2020”, conforme o Ato da Mesa Diretora nº 84 de 2010 (Anexo I). Em 5 de outubro foi aprovado o plano de trabalho do Copei, que tinha como “eixos norteadores” (CÂMARA LEGISLATIVA, 2009, p.1) o Direcionamento Estratégico da Assembleia Legislativa de

Minas Gerais e o estudo acadêmico realizado para subsidiá-lo, citado no primeiro capítulo desta monografia.

### **3.2. A comunicação do Planejamento Estratégico**

A decisão de incorporar um profissional de comunicação ao Copei, segundo Jair Cardoso Filho, coordenador do Comitê de Planejamento Estratégico Institucional, deveu-se ao intuito de ter a participação dos servidores da Casa no processo, o que demandaria ampla comunicação. “A divulgação era um dos fatores críticos de sucesso do planejamento estratégico”, disse à autora da presente pesquisa, que ganhou a oportunidade de participar de um processo de planejamento global para a CLDF, além de planejar e executar as ações de comunicação visando à divulgação da elaboração do Planejamento Estratégico Institucional e ao envolvimento dos servidores da Casa no processo. Vale destacar que a própria Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) há anos não tinha um plano de comunicação para orientar suas atividades, limitadas, até o momento da pesquisa, à divulgação das atividades da Câmara no portal da Casa na internet e ao atendimento à imprensa<sup>14</sup>.

A primeira etapa do Plano de Trabalho do Comitê era planejar a comunicação das diversas etapas e ações durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Institucional, identificando “os distintos públicos internos, em primeiro lugar, e externos, quando couber; as ferramentas de comunicação adequadas e as estratégias para sensibilizar e envolver os públicos, fomentando a

---

<sup>14</sup> Desde o final de 2010 a CLDF não utiliza o canal 9 da NET, a que tem direito por lei. O contrato com a empresa que produzia e transmitia a programação foi encerrado e ainda não aconteceu licitação para novo contrato. A Casa tem, ainda, verba para publicidade, utilizada em propaganda institucional na grande imprensa e em jornais alternativos indicados pelos deputados distritais.

cultura organizacional propícia à gestão profissional em todos os níveis da CLDF”<sup>15</sup> (CÂMARA LEGISLATIVA, 2010, p. 2).

O plano de comunicação, entregue em outubro de 2010, baseou-se no conceito de comunicação integrada, que consiste no “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 3).

O plano de comunicação apontava como objetivo geral “informar e envolver os servidores da CLDF no Planejamento Estratégico Institucional e divulgar o trabalho do COPEI” e, como objetivos específicos,

fomentar a comunicação interna da Casa, incentivando sua institucionalização; divulgar as ações do COPEI para o público interno e para o público externo, quando for o caso; divulgar conceitos e informações sobre administração pública legislativa no Brasil e no mundo; motivar os servidores para participar da concepção do plano e, posteriormente, do alinhamento dos processos de trabalho ao PEI. (Anexo B).

Foram definidos como público primário os servidores e deputados e, como público secundário, colaboradores externos, entidades e instituições a serem identificadas. Os influenciadores seriam “determinados deputados e servidores a serem identificados, que, pelo seu grau de conhecimento e de adesão ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI), cumpram a missão de sensibilizar outros atores dos públicos interno e externo” (idem). Ainda conforme o plano de

---

<sup>15</sup> As outras etapas descritas no Plano de Trabalho eram: 2) capacitar o Copei, eliminando *gap* de competências, realizando benchmarking com outras instituições, pesquisa bibliográfica e documental; 3) pesquisar valores, pontos fortes e fracos, produtos e serviços com os servidores da Casa, deputados e população do DF, bem como realizar inventário de projetos e ações em execução (onde estamos); 4) detalhar a especificação do negócio da CLDF por meio de oficinas conversacionais com servidores e deputados (quem somos, o que e para quem fazemos); 5) analisar o ambiente e definir o direcionamento estratégico (para onde vamos); 6) definir objetivos estratégicos, metas e indicadores, projetos estratégicos e processos de monitoramento; alinhar planos e projetos setoriais, e 7) implantar e institucionalizar a gestão estratégica, este último a partir de 2012.

comunicação, “para aumentar sua credibilidade perante o público interno, o Copei deve construir uma rede de apoio externo e qualificado ao trabalho do Comitê, formadora de opinião em suas respectivas áreas, sejam elas institucionais, sindicais ou de outra natureza”, ou seja, sob o ponto de vista do marketing, atuar sobre os *stakeholders* da instituição.

Pensar sob a perspectiva do marketing é, segundo Kotler e Lee (2008, p. 22), definir clientes, parceiros e concorrentes de uma organização; segmentar, selecionar e posicionar as ofertas de serviços dessa organização; gerenciar o lançamento de novos serviços; reconhecer novos canais para distribuição dos serviços; e persuadir seu público alvo a utilizá-los. O composto de marketing - produto, preço, praça e promoção - vem sendo usado com frequência crescente no serviço público para “propiciar mais qualidade, rapidez, eficiência, conveniência e justiça a seus cidadãos” (KOTLER; LEE, 2008, p. 25).

Com base nessa premissa, o PEI foi definido como produto a ser trabalhado, sendo, a marca,

o que queremos internalizar na mente de nossos públicos: a gestão pública legislativa profissionalizada, visando uma instituição mais eficiente na prestação de serviços ao cidadão, no suporte ao trabalho parlamentar e na administração interna. Consequentemente, com uma imagem melhor perante a população do DF e do Brasil (Anexo B).

Entre os pontos fortes identificados estavam a qualificação dos integrantes do Copei e, como pontos fracos, “desorganização da administração interna; desmotivação, desilusão e acomodação de grande parte dos servidores da CLDF; e ausência de um processo orientado de comunicação interna na Casa”.

No rol das ações de comunicação propostas estavam os eventos, que “dão visibilidade e ajudam a integrar o(s) público(s) com a marca ou conceito”, incluindo palestras, oficinas, concursos. O plano de comunicação propunha parceria com a Escola do Legislativo da CLDF para, entre outros valores agregados, haver a emissão de certificados, fator de estímulo à maior participação, levando em conta o Adicional de Qualificação previsto no Plano de Cargos e Carreiras dos servidores da Casa.

A comunicação online ficou limitada, no momento - diante da falta de disponibilidade da Coordenadoria de Modernização e Informática (CMI) para viabilizar o idealizado *hot site* do planejamento estratégico -, ao uso do endereço eletrônico institucional para informes e marketing de relacionamento, com recomendação de coleta pelos membros do Copei, sempre que possível, de e-mails particulares, tendo em vista que o uso do endereço corporativo ainda é pouco difundido na Casa. “Visamos não menos que uma mudança na cultura organizacional da CLDF, então o servidor deve ser conquistado por todos os meios e de todas as maneiras” dizia o plano de comunicação, que contemplava também “contatos diretos, individualmente ou por meio de visitas setoriais, oficinas e outros eventos” (ANEXO B).

O portal internet da Câmara Legislativa seria usado nos casos de eventos de interesse do público externo e, a intranet, para comunicados administrativos, formato a que se restringe a rede interna, com links para matérias jornalísticas quando coubesse. Outro meio de divulgação possível eram calhaus<sup>16</sup> no Diário da Câmara Legislativa (DCL), utilizados sempre que se fez necessário.

As primeiras ações de comunicação do Copei foram a divulgação de seu primeiro evento, uma palestra do diretor de Planejamento da ALMG, Alaor Messias

---

<sup>16</sup> Anúncios publicados gratuitamente quando sobra espaço em um jornal ou outra publicação. No DCL, eles são elaborados em diferentes formatos, para serem usados no fechamento do Diário.

Júnior, no dia 5 de outubro de 2010; a elaboração de *paper* para pasta a ser distribuída aos deputados junto com o questionário da primeira pesquisa; a criação da marca institucional do Planejamento Estratégico Institucional e a elaboração de folder sobre o processo, com o slogan “Projetando a CLDF do futuro”.

Figura 1: Marca do PEI



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

A marca, criada pela publicitária Margarette de Cássia Resende, da Coordenadoria de Editoração e Produção Gráfica da Casa, era um desenho estilizado feito a partir de foto da nova sede da Câmara, que traduz a ideia de algo que se projeta para frente. Procurava valorizar a sede nova e definitiva da CLDF – e, com isso, as linhas retas e curvas que caracterizam a arquitetura monumental de Brasília -, explorando a cor do *brise-soleil*<sup>17</sup> sobre o prédio dos gabinetes e unidades administrativas, semelhante à da terra avermelhada de Brasília e de todo o DF, em contraste com o céu que preenche o espaço entre o prédio e a cúpula redonda que circunda o plenário (figura nº 1), céu tão realçado em prosa e versos sobre a cidade.

---

<sup>17</sup> Expressão francesa usada na arquitetura para designar dispositivo destinado a impedir a incidência direta de sol sobre os edifícios.

O vermelho terra seria usado em todo o material produzido sobre o Planejamento Estratégico. Vale ainda destacar a representação material, na marca, da união das áreas meio e fim (administrativa e legislativa) que o PEI almeja promover. As unidades administrativas funcionam, em sua maior parte, no prédio coberto em parte pelo *brise-soleil* e o plenário fica na cúpula redonda que aparece parcialmente na marca. A fonte utilizada é a *Architecture*.

O folder procurou situar, em linguagem didática, o PEI da Câmara Legislativa dentro do contexto de modernização da gestão pública no Brasil; explicar como se dá o planejamento estratégico; mostrar as etapas de trabalho do Copei, com a finalidade de dar transparência ao processo, e os resultados esperados, ou seja,

Construção da imagem positiva da CLDF a partir da profissionalização da gestão, da ampliação dos mecanismos de participação dos cidadãos, de maior transparência nas ações e mais eficácia na prestação de serviços; integração sistêmica das áreas fim (legislativa) e meio (administrativa); melhoria da qualidade dos suportes técnico e administrativo oferecidos aos deputados no exercício da função parlamentar; fortalecimento do sentimento de pertencimento dos servidores à instituição, com motivação, estímulo à participação e ao comprometimento com o trabalho; reconhecimento da CLDF por outras casas legislativas e órgãos públicos como uma instituição alinhada com os princípios das melhores práticas de gestão pública legislativa (ANEXO C).

O folder (figura nº 2) foi distribuído pessoalmente aos servidores pelos membros do Copei, acompanhado de conclamação para que respondessem ao questionário que o Comitê disponibilizou na intranet durante o mês de março de 2011, a fim de colher sua avaliação sobre os produtos e serviços da CLDF, valores e expectativas com relação ao futuro. Essa pesquisa, assim como outra que seria aplicada aos parlamentares, foram as primeiras fontes de diagnóstico interno da CLDF a partir de servidores e parlamentares, por amostragem.

Figura 2: Primeira página, verso e capa do folder institucional<sup>18</sup>



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

A campanha para divulgação da pesquisa com os servidores incluiu 1) cartaz (figura nº 3) com os dizeres “Como você quer a nossa Câmara no futuro? Responda à pesquisa na intranet e comece a participar do Planejamento Estratégico Institucional da Casa para os próximos dez anos. Você pode fazer a diferença!”; 2) banner com animação na intranet, onde se alternavam as frases “Como você quer a nossa Câmara no futuro?” e “Clique aqui e responda à pesquisa”, e 3) marcador de página com os dizeres do cartaz, tendo, no verso, calendário de 2011 com pequena descrição das principais datas do calendário do Plano de Trabalho do Copei (CÂMARA LEGISLATIVA, 2010, p.2).

<sup>18</sup> A parte interna, contendo os textos, está no Anexo III.



Figura 3: Cartaz para divulgação da pesquisa com os servidores



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

A campanha foi antecedida da confirmação de que membros da Mesa Diretora iriam apoiar efetivamente o Copei e incorporar o planejamento estratégico como meta da gestão. De fato, o assunto passou a fazer parte do discurso do presidente, deputado Patrício, e do Terceiro Secretário, deputado Joe Valle. Como ocorrera com os planos setoriais e durante a fase inicial do Copei, a Mesa Diretora anterior se limitara a autorizar a criação do comitê, instruída por alguns dos secretários executivos do Gabinete da Mesa Diretora<sup>19</sup>. Com o endosso da presidência da CLDF, a Coordenadoria de Editoração e Produção Gráfica pôde elaborar material em quatro cores, exceção na rotina de publicações feitas na Casa.

<sup>19</sup> Cada um dos cinco membros da Mesa Diretora tem um secretário-executivo. O conjunto dos cinco secretários-executivos, liderados pelo Secretário-Geral, vinculado ao presidente da Casa, forma o Gabinete da Mesa Diretora (GMD), conhecido internamente como “mesinha”. É o GMD que decide, antecipadamente, as questões administrativas da Casa que não têm repercussões políticas.

As pesquisas com os deputados foram realizadas em duas fases. A primeira, em dezembro de 2010, abordou os parlamentares da 5ª legislatura, que se encerraria naquele ano. No início de 2011, o mesmo questionário, com pequenas alterações, foi aplicado aos 14 deputados distritais empossados em 1º de janeiro, excluindo os reeleitos. Dez deles começavam a exercer seu primeiro mandato parlamentar e os demais retornavam à Casa onde já tinham atuado antes como parlamentares. Cada deputado abordado recebeu uma pasta de papel com carta de 22 linhas, mais cópias do ato de criação do Comitê e do Plano de Trabalho.

De 38 deputados entrevistados pessoalmente por um membro do Copei, a partir de questionário semiestruturado, 31 responderam, o que corresponde a 81% do universo focado, somando-se as duas legislaturas e levando em conta que dez parlamentares se reelegeram em outubro de 2010. A pesquisa aos servidores fora aplicada por meio de questionário eletrônico, utilizando-se recurso do software de questionários e pesquisa *SurveyMonkey*™, e obteve 328 respondentes, cerca de 43,6% do quadro efetivo da Casa.

O número irrisório de funcionários de livre provimento e de requisitados entre os respondentes deveu-se ao fato de que apenas em março foram iniciadas as nomeações para os cargos comissionados dos gabinetes e da estrutura da Casa<sup>20</sup>, suspensas por liminar obtida na Justiça à ação interposta pelo Sindicato do Poder Legislativo e do Tribunal de Contas do Distrito Federal (Sindical). Entre os 752 efetivos, foi alcançada a mostra mínima estabelecida pela ferramenta em todos os cargos (consultor, técnico legislativo, assistente legislativo e auxiliar legislativo).

---

<sup>20</sup> A CLDF dispunha, naquele momento, de 801 cargos de livre provimento, nos gabinetes e na estrutura administrativa da Casa, além de cem servidores requisitados de outros órgãos.

### 3.3. Participação e aprendizado

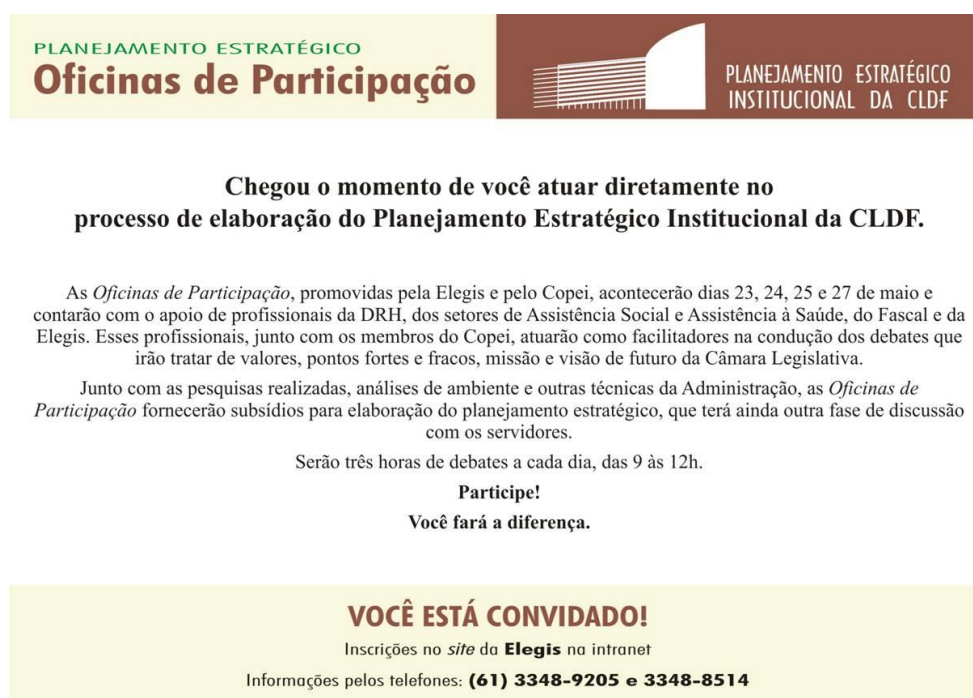
O segundo momento a envolver os servidores, depois da pesquisa, foi um passo além da simples coleta de opiniões. A realização da Oficina de Planejamento Estratégico pôs em prática um dos nortes teóricos do PEI, a “escola cultural”. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2004, p. 193-199) definiram dez grandes escolas de pensamento estratégico, e a cultural vê a construção do planejamento estratégico como um processo coletivo em favor da perspectiva integrada.

A Oficina realizada pelo Copei, em parceria com a Escola do Legislativo (Elegis), propiciou a construção coletiva do que deveria ser a missão da Câmara Legislativa e a visão de futuro da instituição, ou seja, o patamar que ela espera alcançar no prazo de dez anos. Esse resultado seria somado posteriormente àquele a ser alcançado com metodologia semelhante, mas voltada para o conjunto dos deputados distritais, um momento orientado pela “escola do poder”, segundo a qual a dimensão política tem papel preponderante na instituição, e o processo de formulação de estratégias deve envolver negociação e concessões entre os atores que dividem o poder na instituição.

A divulgação da oficina foi feita por meio de cartazes, convite eletrônico (figura nº 4), *banner* na intranet e convite impresso etiquetado com o nome de cada servidor e entregue em suas respectivas unidades. “Oficina de Participação: você dentro do planejamento estratégico” era o mote para chamar para o evento onde “todos os servidores, efetivos e comissionados, poderão expor suas ideias sobre valores, pontos fortes e fracos, missão e visão de futuro da Câmara Legislativa”. Como nos outros materiais, em todas as referências a servidores, frisava-se “efetivos e

comissionados” para tentar quebrar a barreira histórica erguida entre as duas categorias.

Figura 4: Convite eletrônico para as oficinas



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

A oficina ocupou 12 horas, divididas em quatro dias<sup>21</sup> com três horas de atividade para cada. Inscreveram-se 112 servidores, sendo que a participação oscilou no período, chegando próximo de cem pessoas no segundo dia, o que foi considerado uma resposta muito boa diante da quantidade de servidores que costuma se inscrever para participar de outros eventos internos da Escola do Legislativo e mesmo se comparada ao número que comparece às assembleias do Sindical, então em plena mobilização por reajuste salarial. Houve participantes de vários níveis de escolaridade e de posições na estrutura de cargos e carreiras da CLDF.

<sup>21</sup> Dias 23, 24, 25 e 27 de maio de 2011.

No primeiro dia, membros do Copei e outros facilitadores fizeram apresentações, em linguagem didática, sobre planejamento estratégico e missão de uma organização. Enquanto se apresentava os resultados das pesquisas com servidores e deputados, coletaram-se as três cartelas entregues no início para que os participantes escrevessem três valores que considerassem essenciais na condução do dia-a-dia da Câmara Legislativa. Os servidores também foram orientados a escrever três pontos fortes e três pontos fracos da Casa e colocarem em duas urnas dispostas no auditório da Casa, local de realização do evento. A compilação dos valores, com índices de frequência, foi apresentada no mesmo dia. A dos pontos fortes e fracos ficou para o último dia da Oficina.

No segundo dia, os participantes foram divididos em seis subgrupos de 15, aproximadamente, para discutir os elementos da missão, definida pelo coordenador do Copei, Jair Cardoso Filho, em apresentação no dia anterior, como a razão de ser da organização, a referência para orientar a tomada de decisão e para definir os objetivos a serem perseguidos. Segundo Peter Drucker (1980, p.37), “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”.

Conforme enfatizou Cardoso, “a missão deve ser definida de tal modo que expresse aquilo que efetivamente desejamos que nossa organização seja [...] e está inserida no mesmo contexto dos valores da organização”, razão pela qual foi pedido que os participantes da oficina pensassem e indicassem os principais valores que deveriam guiar a CLDF antes da discussão da missão. Outra definição citada foi a de Kotler:

Uma declaração de missão bem preparada proporciona aos funcionários um senso único de propósito, direção e oportunidade. A declaração de missão da empresa atua como uma “mão invisível” que orienta os funcionários geograficamente dispersos a trabalhar independentemente e, todavia, coletivamente para realizar as metas da organização (KOTLER, 1998, p. 76).

Os integrantes dos subgrupos, distribuídos aleatoriamente de acordo com um número que haviam recebido à entrada do auditório, após apresentações pessoais, tinham cinco cartelas a preencher, de cores diferentes, com os cinco elementos da missão: “o que a Câmara deve fazer (sua função principal), para quem deve fazer (público-alvo), como deve fazer (forma e valores), para que deve fazer (finalidade) e para onde fazer (abrangência territorial)”. A inclusão desta última pergunta explica-se pelas políticas públicas destinadas a atender o Distrito Federal e o seu Entorno, frequentemente debatidas na CLDF.

Ao terceiro dia, foi utilizada metodologia semelhante, mas os subgrupos não eram os mesmos e foram distribuídos aleatoriamente da mesma forma do dia anterior, para permitir o entrosamento de cada participante com mais pessoas. Outra diferença é que cada um tinha apenas uma cartela para preencher, desta vez respondendo à pergunta “Como desejo a CLDF daqui a dez anos”. A atividade foi precedida por explicação teórica sobre o conceito de visão de futuro, “a explicitação do que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante” (OLIVEIRA, 2006, p. 46) ou “a imagem definida pela organização a respeito de seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser” (CHIAVENATO, 2007, p.54).

De acordo com a apresentação feita por Roberto Bello de Oliveira, integrante do Copei, a visão deveria, além do que foi citado, “ser de longo prazo, ser clara e concreta, motivar, ser desafiadora, inspiradora e impulsionadora, ter data” (PEREIRA, 2010, p. 66).

Tanto nos subgrupos para missão quanto naqueles que discutiram a visão de futuro houve debates acalorados. Ao final, um relator subia ao palco do auditório para ler o texto consensual que resultou dos elementos que cada participante anotara e lera para o seu grupo. Depois da leitura, as cartelas eram coladas em folhas de papel na parede, para que todos pudessem conferir, discutir e tentar chegar a um texto único. Todos os grupos conseguiram, para surpresa dos facilitadores, que contavam com a possibilidade de não haver consenso e poder trabalhar apenas com os elementos transcritos das cartelas para chegar a redações que representassem o que foi colocado pelos servidores para a missão e para a visão de futuro da CLDF.

No relato da visão de futuro dos grupos, foi sugerido que todos os componentes subissem ao palco enquanto o relator lia o respectivo resultado. O envolvimento dos grupos foi tamanho que alguns resolveram ler em conjunto, como num jogral, olhando para a tela projetada com seu texto. Todas as frases haviam sido digitadas pelos facilitadores, para projeção durante a leitura.

No último dia da Oficina de Participação, foi apresentada a sistematização dos pontos fortes e fracos, bem como textos para missão e visão de futuro, elaborados pelos membros do Copei a partir dos textos apresentados pelos subgrupos, repetindo a metodologia destes, após ver os cartazes colados na parede da sala do Comitê e conferir os termos e expressões mais citados. Houve debate e sugestões aos textos, mas ao final foram aprovados como resultado da Oficina.

Para preparação e realização da Oficina, o Copei incorporou três psicólogos e três assistentes sociais<sup>22</sup> lotados na Diretoria de Recursos Humanos, na Elegis, nos setores de Assistência Social e Assistência à Saúde e no Fundo de Assistência à

---

<sup>22</sup> Thiago Bazi, Ana Maria Vilanova, Ozanira Costa ( assistentes sociais); Sílvia Souza, Fernanda Amaral e Antonio Lima (psicólogos).

Saúde da Câmara Legislativa (Fascal). Começando a por em prática o Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2004, p. 134) definiram como “escola do aprendizado”, de acordo com a qual as realidades políticas requerem um processo de aprendizagem coletiva. Os integrantes do Copei aprenderam métodos dominados por profissionais que não pertenciam ao grupo e estes, por sua vez, foram instados a conhecer noções de gestão estratégica. Assim, se formaram duplas de facilitadores para atuar nos subgrupos, formadas por um membro do Copei e outro profissional não pertencente ao Comitê.

Antes da Oficina de Participação, e tendo como norte a Escola do Aprendizado, começara um processo de capacitação de colaboradores. Duas semanas antes, a Elegis, em parceria com o Copei, realizou o seminário *Planejamento Estratégico e Gestão Legislativa*, que reuniu diversos órgãos públicos para apresentar e debater suas experiências na área, após introdução teórica por dois doutores em Administração Pública e em Ciência da Informação, respectivamente. Participaram do evento representantes dos tribunais de contas da União e do Distrito Federal, do Supremo Tribunal de Justiça, do Superior Tribunal de Justiça, do Tribunal de Justiça do DF, da Câmara dos Deputados e do ministério do Planejamento, este último para falar do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Gespública<sup>23</sup>. O coordenador do Copei apresentou as perspectivas para implantação do PEI da Câmara Legislativa.

Para divulgar o evento foram produzidos 500 cartazes (figura nº 5) e 5.000 folderes, além de *banner* para o portal da Câmara na internet e convite eletrônico. O

---

<sup>23</sup> Criado em 2005 pelo Decreto n 5.378, o Gespública tem por finalidade “contribuir para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País”. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/folder\\_rngp/anexos/saiba\\_mais\\_gespublica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf). Acesso em: 23. Jul. 2011. 13:43.



material impresso foi enviado para 340 endereços de órgãos públicos, universidades, assembleias legislativas estaduais e outras instituições e entidades. Inscreveram-se 448 pessoas, entre elas 117 servidores da CLDF.

Na semana entre o seminário e as oficinas foi realizado um *workshop* sobre *Construção de Cenários*, técnica antecipatória de futuros prováveis que visa reduzir as incertezas no caminho do planejamento estratégico. O workshop, ministrado pelo Professor Doutor Roberto da Rocha Miranda, do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (Cefor), deu sequência ao envolvimento de colaboradores escolhidos entre aqueles considerados influenciadores e *gatekeepers* dentro da CLDF.

O diagnóstico da situação atual da Câmara Legislativa foi fechado no segundo semestre com a análise dos pontos fortes e fracos apontados nas pesquisas com deputados e na Oficina de Participação com os servidores, bem como das ameaças e oportunidades (Matriz SWOT), estas a serem identificadas pelos membros do Copei a partir dos cenários e de outros dados do diagnóstico. As atividades do Comitê como um todo foram encerradas em dezembro de 2011. Os próximos passos foram a realização de cursos sobre mapeamento de processos e sobre a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, abertas a todos os servidores, e oficinas setoriais para definição dos vetores do BSC, com objetivos e projetos estratégicos.

As últimas ações de comunicação realizadas foram a edição, impressão e distribuição do *Jornal do Copei*, resumindo todas as ações realizadas durante a

Figura 5: Cartaz de divulgação do Seminário

**SEMINÁRIO**  
**Planejamento Estratégico e Gestão Legislativa**

**TEMAS**

- O planejamento estratégico como ferramenta de gestão na Administração Pública
- Premissas para a implantação de planejamento estratégico
- A Administração Pública e a busca da excelência
  - O planejamento estratégico do Supremo Tribunal Federal
  - O planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça
  - O planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
  - O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública
- O planejamento estratégico no Legislativo:  
processos para a implementação e desafios
  - A experiência da Câmara dos Deputados
  - A experiência do Tribunal de Contas da União
  - A experiência do Tribunal de Contas do Distrito Federal
  - Perspectivas para a implantação do planejamento estratégico institucional na CLDF

**MAIO/2011**  
DIAS 9 e 10  
Carga horária: 12 h

**PARTICIPAÇÃO**  
STF, STJ, TJDF,  
TCU, TCDF,  
Câmara dos Deputados,  
GesPública e UnB

**LOCAL**  
Auditório da Câmara Legislativa  
do Distrito Federal - CLDF  
Praça Municipal - Q. 2 - Lt 5 - Térreo Inferior

**REALIZAÇÃO**

Câmara Legislativa  
do Distrito Federal

Escola do Legislativo  
do Distrito Federal

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL DA CLDF

**Inscrições gratuitas**  
(61) 3348-9205 / 3348-8514  
[www.cl.df.gov.br/cldf/escola-do-legislativo](http://www.cl.df.gov.br/cldf/escola-do-legislativo)  
[elegisprojesp@cl.df.gov.br](mailto:elegisprojesp@cl.df.gov.br)

Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

elaboração do planejamento estratégico (Anexo E), com destaque para a participação dos servidores, e uma exposição de fotos, gráficos e tabelas mostrando diversos momentos do processo (figura nº 6), bem como informações relevantes sobre o processo. As fotos foram penduradas numa grade sob o teto, como móveis, coladas em material apropriado. Na parede por trás delas, a do corredor que liga os elevadores

principais ao plenário, foram coladas frases selecionadas entre as respostas à pergunta aberta “Como você gostaria de ver a CLDF em 2020?”), da pesquisa com os servidores. Vários servidores que não faziam parte do Copei colaboraram para viabilização da mostra.

Figura 6: Exposição sobre o processo de elaboração do PEI



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

O que se pretendeu demonstrar neste capítulo foi a presença da atividade de comunicação e, conseqüentemente, do profissional de comunicação em todo o processo de construção do PEI, numa perspectiva que ultrapassa o fazer operacional para a atuação de forma estratégica. Também buscou-se descrever o componente participativo do PEI, que abriu perspectivas para se pensar a comunicação interna da CLDF e a própria forma de gestão da Casa com o lugar que a comunicação deveria ocupar.

Há de se ressaltar, no que diz respeito à comunicação do PEI, as limitações advindas do duplo papel exercido pelo comunicólogo, de assessor de comunicação do Planejamento Estratégico Institucional e de integrante do Copei como os outros, tendo que participar de todas as discussões e decisões gerais, aprendendo sobre o

processo e sua teoria - nova para este profissional -, ao mesmo tempo em que pensava e executava a comunicação de cada passo do processo, dentro das diretrizes traçadas e de outras visões advindas do aprendizado.

Como consequência, o Plano de Comunicação aprovado não foi um plano acabado, com estabelecimento de metas e prazos para seu cumprimento, porque o próprio Plano de Trabalho do Copei tinha sido aprovado há pouco tempo. O dia em que essa aprovação ocorreu coincidiu com a primeira ação a ser divulgada, a palestra do diretor de planejamento da Assembleia de Minas Gerais, em 5 de outubro de 2010.

No próximo capítulo, apresentaremos o diagnóstico traçado a partir da pesquisa com os servidores, importante subsídio para se pensar em um plano de comunicação interna para a CLDF.

#### 4 PESQUISA REVELA SERVIDOR POUCO VALORIZADO E PREOCUPADO COM IMAGEM DA CÂMARA

Na fase inicial do trabalho do Comitê de Planejamento Institucional da Câmara Legislativa (Copei), além das oficinas de participação para colher elementos da Missão, da Visão de Futuro e dos Valores que devem nortear a instituição, foram realizadas pesquisas de opinião com os servidores, com os deputados e com a população, a fim de se ter um diagnóstico para fundamentar o planejamento.

A pesquisa junto aos servidores utilizou-se do *software* de questionários e pesquisa *SurveyMonkey*<sup>TM</sup>. Foi aplicada por meio de questionário eletrônico disponibilizado na intranet e obteve 328 respondentes, o que equivale a mais de 43% do quadro efetivo da Casa, na época composto por 746 servidores. Foi alcançada a amostra mínima estabelecida pela ferramenta em todos os cargos efetivos<sup>24</sup>.

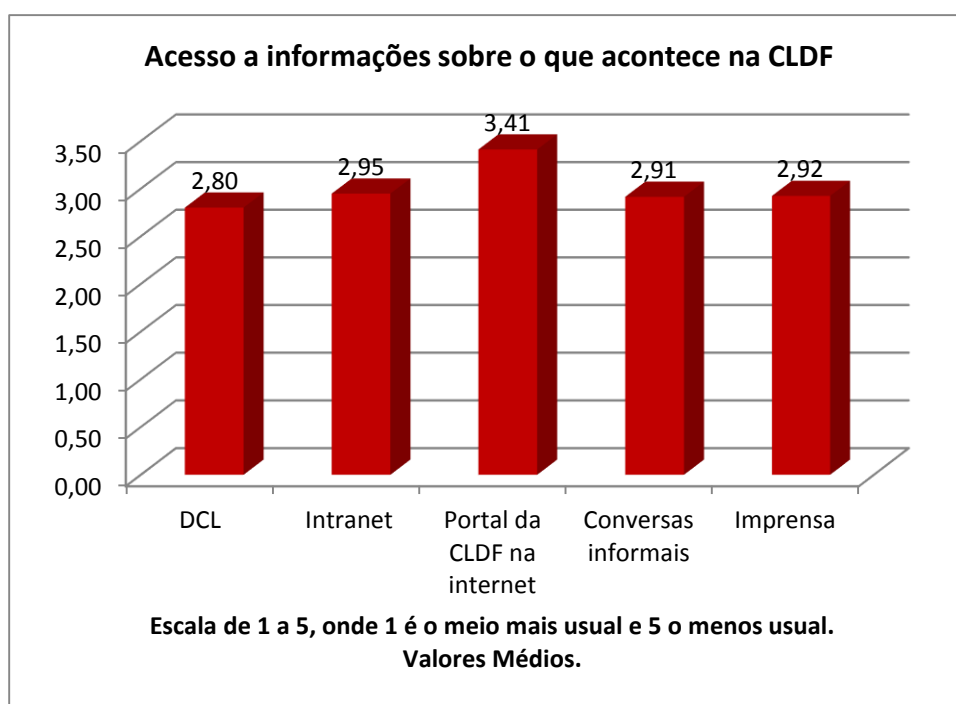
Noventa e oito por cento dos servidores entrevistados consideraram que a imagem da Câmara Legislativa (CLDF) perante a sociedade do DF é *muito ruim* (60,4%) ou *ruim* (27,7%). Os próprios servidores têm uma imagem um pouco melhor da Casa onde trabalham: 30,8% a consideram *regular* e 36,3%, *ruim*. Quase 18% têm uma imagem *muito ruim* da CLDF e, perto de 13%, *boa*.

---

<sup>24</sup> O pequeno número de respondentes entre os funcionários de livre provimento deveu-se ao fato de que, naquele ano (2011), as nomeações para os cargos comissionados dos gabinetes e da estrutura da Casa só foram iniciadas em março, devido estarem suspensas por liminar obtida na Justiça a ação interposta pelo Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo e do Tribunal de Contas do Distrito Federal (Sindical). Os nomes dos cargos efetivos estão no quadro à página 71.

A pesquisa revelou que a maior parte dos que trabalham na Câmara se informa sobre o que acontece na Casa no portal da CLDF na internet, seguido pela intranet, depois imprensa, conversas informais e *Diário da Câmara Legislativa (DCL)*

Gráfico 1: Acesso a informações sobre o que acontece na CLDF



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

Utilizada para diagnosticar a imagem da CLDF, a escala de excelente a muito ruim, passando por bom, regular e ruim foi usada para avaliar o desempenho da Câmara com relação a 16 itens, além de 15 sobre a gestão administrativa e sete sobre os processos de planejamento. A primeira pergunta era: “Na sua opinião, qual é o desempenho do Poder Legislativo Distrital em relação aos itens abaixo?”.

O que a Casa faz de melhor, responderam os servidores, é a discussão, o aprimoramento e a votação de leis propostas pelo Poder Executivo: 6,7% assinalaram

*excelente* nesse quesito e 60% marcaram *bom* ou *regular*. As respostas a esse item da pesquisa reforçam que a percepção dos servidores acompanha uma crítica recorrente dos meios de comunicação à CLDF pelo fato de a Casa votar bem mais projetos de lei do Executivo do que de autoria dos parlamentares.

O papel da Câmara como intermediadora de conflitos foi considerado *regular* (40,9%), assim como sua contribuição ao desenvolvimento do DF (37,5%). Nesses dois quesitos, estes percentuais foram os máximos obtidos.

No item “Qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade”, que tem uma relação mais direta com o trabalho dos servidores, 36%, o maior percentual, assinalou a opção *ruim*. Vinte e nove por cento marcaram *regular* e, 25%,  *muito ruim*. Somados o primeiro e o último percentual, obtém-se que 61% dos servidores têm uma má avaliação dos serviços que eles próprios prestam, pelo menos em parte, atribuindo-se a outra parte aos deputados.

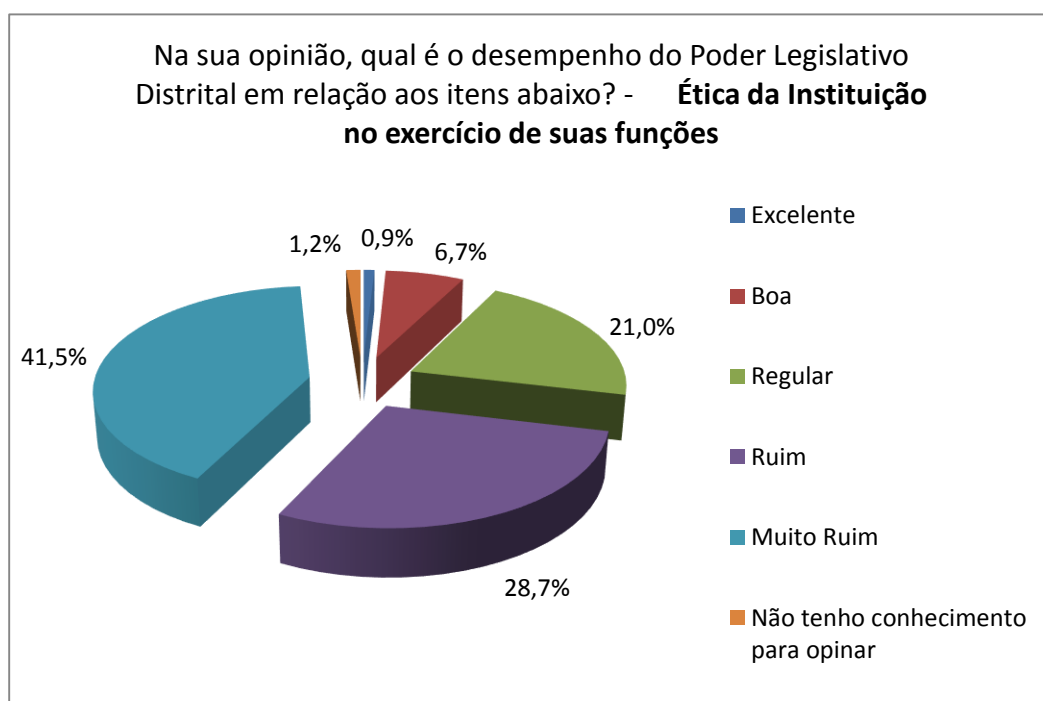
Também foram considerados como *ruim* o estímulo à participação dos cidadãos (40,5%), o acompanhamento e avaliação das políticas públicas, a sintonia com as demandas da sociedade e a proposição de políticas públicas, estes três últimos itens tendo a mesma avaliação por 35,1% dos respondentes. As piores avaliações (*muito ruim*) foram para ética, independência em relação aos outros poderes e transparência.

Um total de 41,5% dos servidores entrevistados consideraram *muito ruim* a “ética da instituição no exercício de suas funções”. Trinta e nove por cento marcaram a mesma opção para “independência em relação aos outros poderes” e 37,8% também acharam que a Câmara está *muito ruim* no que diz respeito à transparência

de seus atos perante a população. É preciso ressaltar que, nos quesitos citados, a alternativa *ruim* foi a segunda colocada.

Na questão sobre gestão administrativa, houve avaliação *boa* para infraestrutura da área administrativa (45,4%), arquivamento e recuperação de informações (39,6%) e recursos tecnológicos (38%).

Gráfico 2: Ética da instituição no exercício de suas funções



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

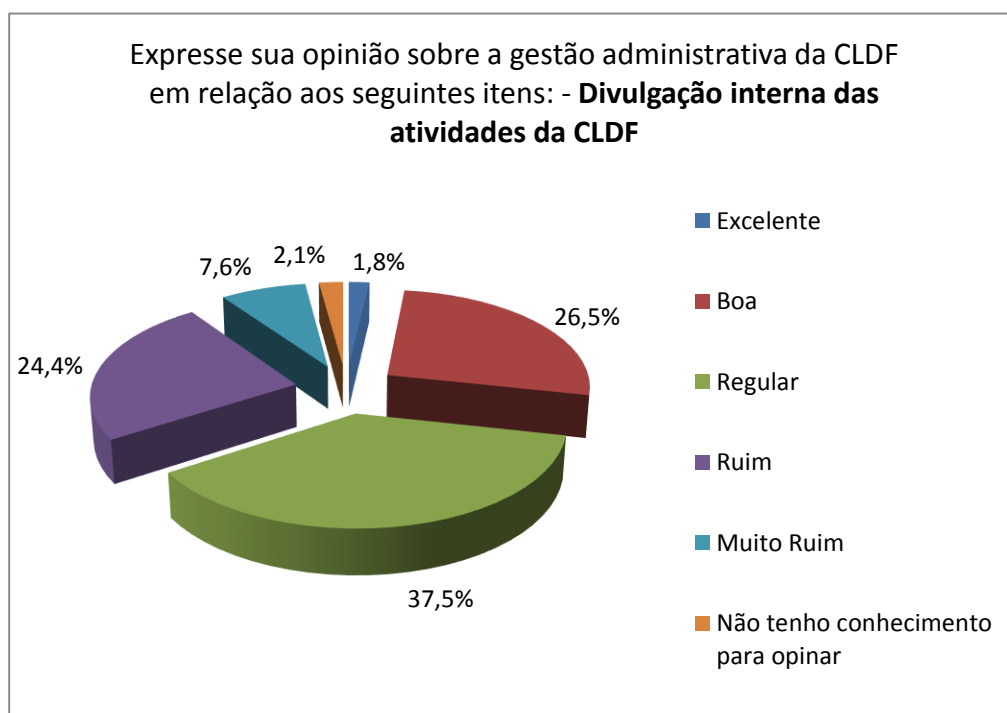
A avaliação de itens relacionados com comunicação externa e comunicação interna se dividiu majoritariamente entre *regular* e *ruim*. Em “divulgação externa das atividades da CLDF”, 38,7% assinaram *regular* e, 29,9%, *ruim*; quanto à divulgação interna, 26,5% a avaliaram como *boa*, quase o mesmo percentual dos que a consideraram *ruim* (24,4%). A maioria, 37,5%, opinou que essa divulgação é *regular*.



No que diz respeito ao fluxo de informações entre os níveis hierárquicos da instituição, a maioria dos respondentes dividiu-se entre *regular* (35,7%) e *ruim* (30,2%). O mesmo comportamento foi verificado em relação ao fluxo de informações intersetoriais, com percentuais semelhantes.

As piores avaliações, no âmbito da administração interna, foram para “reconhecimento e valorização profissional” e “transparência no processo decisório”. O primeiro quesito foi avaliado como  *muito ruim* por 36% dos respondentes, como *ruim* por 29,3% e como *regular* por 21,3%. Apenas 11% consideraram que o reconhecimento e a valorização profissional podem ser avaliados como bons, e 0,6% como excelentes.

Gráfico 3: Divulgação interna das atividades da CLDF



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

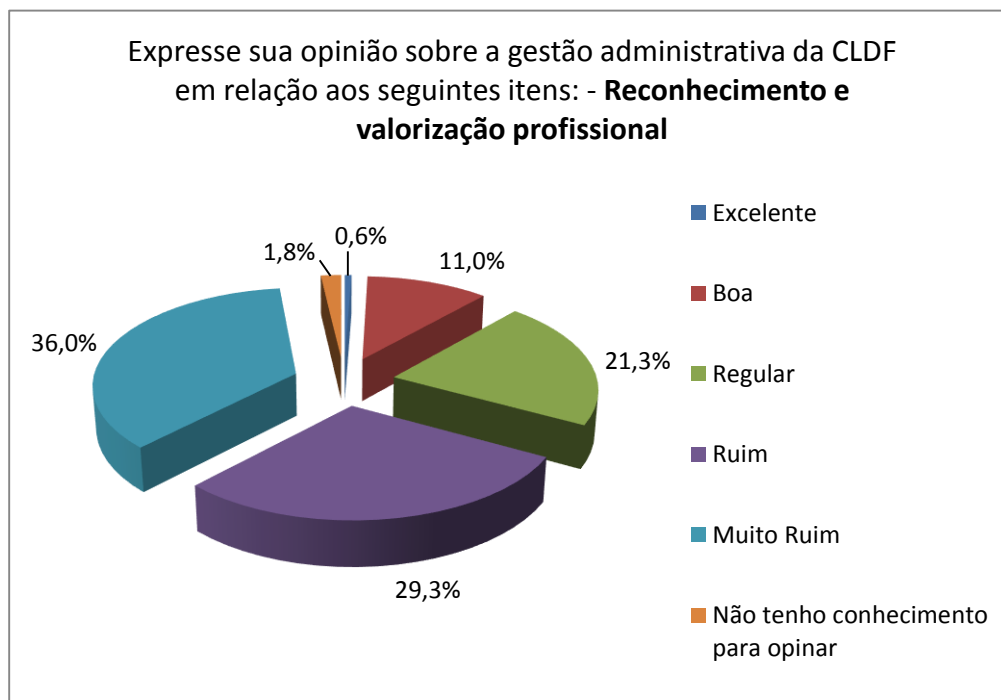
Já a transparência no processo decisório para as questões administrativas, tal qual a transparência medida quando se tratava do desempenho da CLDF de modo geral, foi avaliada como *muito ruim* por 31,1% dos respondentes, como *ruim* por 25,9% e como *regular* por 25,9%. Apenas 8,5% marcaram a opção *boa* e ninguém assinalou excelente.

O questionário finalizava com duas perguntas abertas: “Em sua opinião, qual deve ser a prioridade da CLDF para os próximos anos?” e “Como você gostaria de ver a CLDF em 2020?”. “Valorização do servidor efetivo” foi a expressão mais citada, lembrada por 85 dos respondentes, seguida de “atendimento aos anseios da população” (61), “transparência” (56) e “resgate da imagem” (40).

Inferese da pesquisa que a maioria dos servidores se sente pouco ou nada reconhecida e valorizada, do ponto de vista do trabalho que realiza; praticamente não participa dos processos decisórios e se preocupa com a imagem da instituição para a qual trabalha perante a sociedade, sobretudo com relação à ética e falta de transparência (que estão associadas), mas também quanto à qualidade dos serviços prestados à população. E, para finalizar, os servidores estão cientes que a CLDF se comunica mal com a sociedade e com seu público interno, mas buscam de preferência os veículos internos (portais internet e intranet) para se informar sobre o que acontece na Casa.

O perfil dos respondentes pode ser conferido no quadro da página 71. Mais da metade eram servidores antigos, com 16 anos ou mais na Câmara Legislativa (52%). Quase 60% se de compunha de profissionais de nível superior (30,2%), ou seja, consultores e procuradores, e de técnicos de nível médio (29%). Apenas 14% eram de livre provimento, ou seja, não concursados.

Gráfico 4: Reconhecimento e valorização profissional



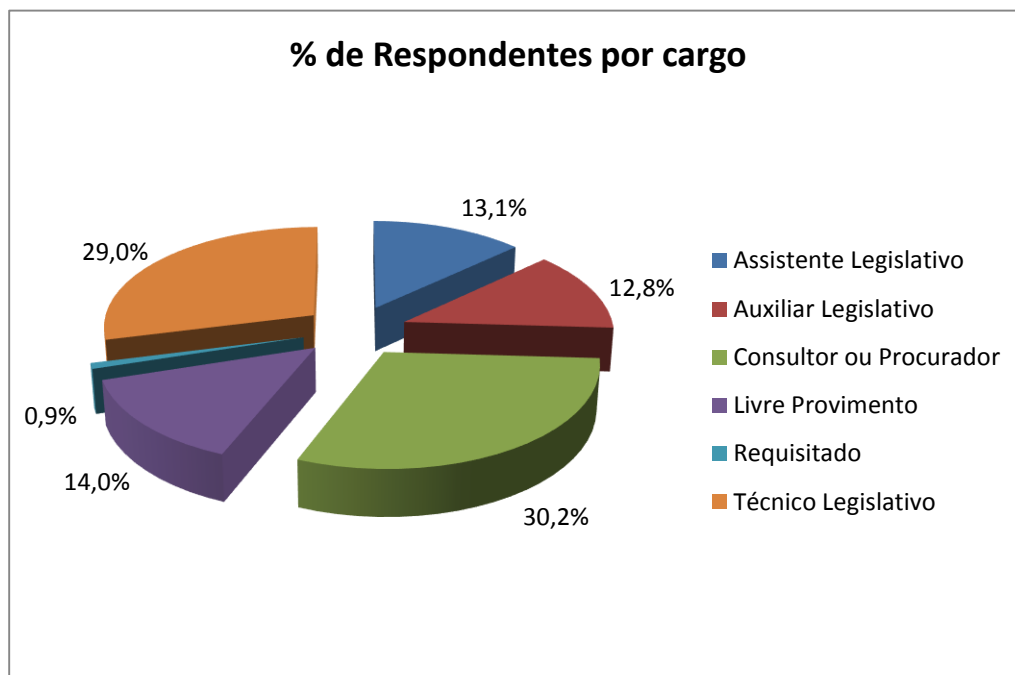
Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

As pesquisas realizadas com os deputados e com a população pouco têm a acrescentar ao presente trabalho. Na consulta presencial aos parlamentares, 61% dos ouvidos (31 deputados da quinta e da sexta legislatura<sup>25</sup>) fizeram críticas à comunicação da Casa. Mas, pelas conversas, a ausência de uma TV funcionando sem interrupção e com boa programação é o maior motivo da avaliação negativa.

A consulta à população, realizada pelo instituto Exata, confirmou o que os servidores constataram, ou seja, que a imagem da Câmara Legislativa não é boa. No início dos trabalhos legislativos, quando foi feita a pesquisa – fevereiro de 2011 – 36% do eleitorado já avaliavam o desempenho da CLDF como *ruim* ou *péssimo*. Só

<sup>25</sup> A pesquisa com os parlamentares foi feita no final de 2010, quando vigia a quinta legislatura (2007-2010). Os deputados eleitos para a sexta legislatura (2011-2014) foram ouvidos durante o curso de ambientação, que se realizou no fim de dezembro daquele ano.

Gráfico 5: Respondentes por cargo



Fonte: CÂMARA LEGISLATIVA DO DF (2011)

11% consideraram esse desempenho *ótimo* ou *bom*. Outros 37% o acharam *regular*. Apesar dessa avaliação, 73% dos entrevistados consideraram *importante* (29%) ou *muito importante* (44%) o trabalho da Câmara para o desenvolvimento do Distrito Federal.

Nas oficinas de participação para definir “missão” e “visão de futuro”, descritas no Capítulo 3 desta monografia, no primeiro dia os servidores foram convidados a escreverem livremente, em cartelas distribuídas no auditório da Casa, valores que deveriam orientar o trabalho da Câmara Legislativa ou o desenvolvimento de sua missão, o que foi feito após explicação do conceito técnico da palavra “valor” para o mundo organizacional.

Em 21% das cartelas constavam as palavras ética, moral e honestidade; 18% continham valores relacionados à qualidade da gestão, como eficácia, eficiência, efetividade e excelência; 14% traziam a palavra transparência; 12%, respeito e, 5%, valorização do servidor.

As questões relacionadas a ética, honestidade e transparência não dependem apenas dos servidores para serem incorporadas como práticas da instituição. Mas com certeza devem ser trabalhadas pela comunicação interna, para serem fortalecidas na base. A atuação parlamentar será influenciada quanto mais esses valores forem cobrados pela sociedade e se impuserem na gestão administrativa da Casa por meio da vigilância interna e externa.

Quanto às técnicas de “construção de cenários” e “Matriz SWOT” de pontos fortes e fracos, elas não trazem contribuição ao pensamento da comunicação interna da CLDF, mas à comunicação de um modo geral, além da condução da gestão estratégica. Na listagem de pontos fortes e fracos, os que se referem a questões internas repetem aspectos já abordados na pesquisa.

A versão final da missão, da visão de futuro e dos valores elencados para orientar a gestão da Câmara Legislativa contou com alguma contribuição das instâncias superiores e de alguns deputados, que também foram consultados, mas o conteúdo é basicamente o mesmo que resultou das chamadas “oficinas de participação” dos servidores e está no Mapa Estratégico da CLDF (Anexo D).

## 5 POLÍTICA E PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna da Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) será regida pelas seguintes Diretrizes:

1. Fará parte da política de comunicação global da Casa e será orientada pela missão e pela visão de futuro traçadas para o período 2012-2020 pelo Planejamento Estratégico Institucional, bem como pelos valores selecionados para guiar as ações da CLDF (Anexo D);
2. Será compartilhada com a Diretoria de Recursos Humanos, sobretudo por intermédio do Setor de Assistência Social (Saso), e participativa, podendo receber contribuições de quaisquer unidades da CLDF após ampla divulgação desta minuta;
3. Levará em conta a comunicação como um processo pensado estrategicamente e não como mera transmissora de informações;
4. Terá um caráter educativo, tendo em vista a multiplicação de comunicadores internos entre os servidores com as formações mais diversas, para mobilizar e disseminar o discurso da estratégia, influenciando na cultura organizacional e refletindo na comunicação da Câmara com o público externo;
5. Será comprometida com a geração de conhecimento, sua organização e posterior utilização de forma estratégica.

Os Objetivos da comunicação interna da CLDF são os seguintes:

1. Divulgar a gestão estratégica, a estrutura, as atribuições e os processos de trabalho da Casa;
2. Aumentar o nível de interatividade e de integração entre os servidores;
3. Contribuir para o aumento da sensação de pertencimento e do comprometimento dos servidores;
4. Organizar e estimular o fluxo informacional no interior da instituição, colaborando para a qualificação dos processos;
5. Disseminar o pensamento estratégico e os valores da organização;
6. Contribuir, internamente, para a formação da identidade organizacional da CLDF;
7. “Construir alicerces para uma comunicação mais orgânica e participativa”<sup>26</sup>, por meio de uma ação pedagógica e motivadora, constante, da Coordenadoria de Comunicação Social sobre os servidores, com objetivo de fazê-los assumirem “o protagonismo de bem comunicar”<sup>27</sup>.
8. “Formar uma cultura de comunicação em nível corporativo que seja usada estratégica e conscientemente para disseminar informação, ouvir, solucionar problemas [...]” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 352).

Segue o Plano de Comunicação Interna para o ano de 2014, que relaciona as ações propostas e respectivas ferramentas, veículos, periodicidades, justificativas e responsabilidades, relacionadas em tabela inspirada nos modelos propostos por Maurício Tavares (2010).

---

<sup>26</sup> Disponível em: <[http://www.agricoma.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica\\_jorge-duarte.pdf](http://www.agricoma.com.br/revista/05/comunicacoes/comunica_jorge-duarte.pdf)>. Acesso em: 18. Ago. 2014. 14:46.

<sup>27</sup> Idem.

| PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A CÂMARA LEGISLATIVA DO DF |  |                                |  |  |   |   |                             |   |
|--|--|--------------------------------|--|--|---|---|-----------------------------|---|
|  | AÇÃO   | FERRAMENTAS                    | VEÍCULOS   | PERIODICIDADE  | OBJETIVOS   | PRAZO   | RESPONSÁVEL                 | PARCERIA                                  |
| 1.   | Instituir boletim informativo <i>Nossa Casa</i> , com informações jornalísticas, reportagens sobre as unidades da CLDF, perfis de servidores, dicas etc. | Jornalismo; Relações Públicas. | Correio eletrônico; banner na intranet com link para o boletim; 350 exemplares impressos para distribuição entre os terceirizados e servidores sem acesso à internet.      | Quinzenal.   | Divulgar a gestão estratégica, a estrutura, as atribuições e os processos de trabalho da CLDF; contribuir para aumentar a sensação de pertencimento e o comprometimento dos servidores; ajudar a disseminar o pensamento estratégico e os valores da organização; contribuir, internamente, para a formação da identidade organizacional da CLDF. | Um mês a partir da aprovação do Coordenador de Comunicação. | Seção de Relações Públicas. | Seção de Editoração, Seção de Divulgação. |
| 2.   | Criar fluxo permanente para divulgação imediata de fatos produzidos no âmbito da CLDF que sejam de interesse do público interno.                         | Jornalismo.                    | Blog na intranet intitulado <i>Blog da Casa</i> ; edição especial do informe <i>Nossa Casa</i> , quando o fato e o volume de informações justificarem; correio eletrônico. | Sem periodicidade fixa. O ideal seria pelo menos uma nota por dia, mas depende da ocorrência de fatos. | Aumentar o volume de acessos à intranet; transparecer um ritmo de trabalho que estimule o servidor; familiarizar o servidor com o que acontece dentro da Casa. Vide justificativa do boletim.   | Começar imediatamente, após aprovação deste plano.          | Seção de Relações Públicas. | Seção de Divulgação.                      |



|    | AÇÃO  | FERRAMENTAS                | VEÍCULOS  | PERIODICIDADE   | OBJETIVOS  | PRAZO  | RESPONSÁVEL                          | PARCERIA  |
|----|---|----------------------------|---|---|--|--|--------------------------------------|---|
| 3. | Instituir assessoria de comunicação permanente à Gestão Estratégia.   | Assessoria de comunicação. | Diversos  | De acordo com os fatos que forem surgindo.                                | Acompanhar permanentemente a GE com a finalidade de garantir um fluxo contínuo de informação para os públicos internos da CLDF, sob a forma de notícias, elaboração de impressos, pauta para o informe Nossa Casa e criação de campanhas institucionais, de forma a manter em alta a credibilidade e a imagem da GE perante os servidores. | Com a aprovação do plano, fazer um arranjo na Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e, definida a pessoa que vai exercer a atividade, começar imediatamente. | Coordenadoria de Comunicação Social. | Copei, Secretaria-Geral.  |
| 4. | Criar e veicular campanhas publicitárias ou de comunicação institucional, obedecendo a um calendário prévio ou diante de fatos que justifiquem. | Assessoria de comunicação. | Plano de fundo dos computadores; banner na intranet; correio eletrônico; email marketing; folder, flyer, cartazes ou outro veículo impresso; Mural da CLDF; Blog da Casa; informe Nossa Casa. | De acordo com a demanda, salvo as campanhas previstas no calendário fixo. | Divulgar amplamente um fato importante; gerar expectativa; promover uma ação, um valor ou conceito; estimular a formação de hábitos; influir na cultura organizacional.  | De acordo com a demanda.   | Seção de Relações Públicas.          | Sedit, Coordenadoria de Modernização e Informática (CMI); CCS; Gabinete da Mesa Diretora (eventualmente). |

|    | AÇÃO   | FERRAMENTAS                                 | VEÍCULOS   | PERIODICIDADE   | OBJETIVOS  | PRAZO   | RESPONSÁVEL   | PARCERIA   |
|----|--|---|--|---|--|---|---|--|
| 5. | Elaborar manual de uso da intranet.  | Jornalismo, Processos.                      | Manual.  | Única, salvo necessidade de revisão ou atualização.               | Difundir o uso da intranet por meio da divulgação e explicação de seus recursos.   | Primeira quinzena de agosto de 2015.                                  | Comitê Gestor da Informação Digital da CLDF (CGID). | Biblioteca, CMI, Sedit.                            |
| 6. | Fazer um evento para lançamento do manual da intranet.   | Cerimonial.                                 | Relações Públicas.   | Nos turnos da manhã e da tarde.                                   | Difundir o manual e o próprio uso da intranet.   | Segunda quinzena de agosto de 2015.                                   | Seção de Relações Públicas, Cerimonial e CGID.      | Coordenadoria de Modernização e Informática (CMI). |
| 7. | Realizar campanha de promoção do uso da intranet e divulgação do manual.   | Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo. | Plano de fundo dos computadores; banner na intranet; email marketing; folder, cartaz; Mural da CLDF; Blog da Casa; informe Nossa Casa. | Única.  | Promover o uso cada vez maior da intranet como instrumento de integração, interação e colaboração entre os servidores e as unidades da Casa. | Segunda quinzena de agosto de 2015, logo após o lançamento do manual. | Seção de Relações Públicas e CGID.                  | Sedit, CMI, Biblioteca.                            |
| 8. | Solicitar à Escola do Legislativo (Elegis), por meio do preenchimento de formulário próprio, a realização de curso sobre a intranet. | Formação.                                   | Aulas.   | Única, salvo acúmulo de novos recursos e ferramentas na intranet. | Esta é uma ação complementar à campanha para estimular o uso da intranet, ensinando o uso de seus recursos e ferramentas.                    | Primeira quinzena de setembro de 2015.                                | CGID  | Elegis, CMI.                                       |

|     | <b>AÇÃO</b>  | <b>FERRAMENTAS</b>              | <b>VEÍCULOS</b> | <b>PERIODICIDADE</b>  | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>PRAZO</b>                            | <b>RESPONSÁVEL</b>          | <b>PARCERIA</b>  |
|-----|--|---------------------------------|-----------------|---|--|---|-----------------------------|--|
| 9.  | Produzir filmes a serem veiculados por ocasião de campanhas ou para ser lançados isoladamente. | Vídeos.                         | Intranet.       | De acordo com a demanda, salvo as campanhas previstas no calendário fixo. | Essa ferramenta pode ser utilizada como componente de campanhas, dependendo do conteúdo destas; para veicular palestras, entrevistas e até cursos de curta duração, com a finalidade de formar, promover ideias, chamar atenção para determinados temas. | De acordo com a demanda.                | Seção de Relações Públicas. | Entrevistados; Elegis quando se tratar de cursos e palestras; Setor de Apoio ao Plenário, eventualmente; TV Distrital, quando esta estiver implantada. |
| 10. | Criar calendário de eventos do ano.  | Relações Públicas e Cerimonial. | Calendário.     | Anual, com revisão semestral.   | Antecipar, na medida do possível, a produção de campanhas e de outros veículos; ampliar as oportunidades de diálogo; gerar espaços de interação e participação.  | Primeira quinzena de fevereiro de 2015. | Seção de Relações Públicas. | DRH, dependendo do tema; Elegis, Conselho de Cultura etc.  |

|     | <b>AÇÃO</b>  | <b>FERRAMENTAS</b>          | <b>VEÍCULOS</b>                         | <b>PERIODICIDADE</b>         | <b>OBJETIVOS</b>   | <b>PRAZO</b>                 | <b>RESPONSÁVEL</b>                          | <b>PARCERIA</b>             |
|-----|--|-----------------------------|---|------------------------------|--|------------------------------|---|-----------------------------|
| 11. | Solicitar à Escola do Legislativo (Elegis) a realização de curso, ou série de cursos, sobre noções gerais de comunicação, com foco na comunicação interna e no treinamento de agentes de comunicação.  | Comunicação Organizacional. | Aula, treinamento.                      | Única, pelo menos neste ano. | Criar competências comunicativas entre os servidores da CLDF, com vistas à melhoria da qualidade do diálogo e da circulação interna de informações, bem como à otimização das relações dos servidores com o público externo, o que refletirá na qualidade dos serviços prestados.  | Até 15 de fevereiro de 2015. | Seção de Relações Públicas.                 | Elegis, Copei.              |
| 12. | Sugerir ao Copei a criação de um projeto para implantação de rede social colaborativa na intranet da CLDF, a ser elaborado em 2015, após compor uma das carteiras de projetos estratégicos que será apresentada no final de 2015 ao Gabinete da Mesa Diretora. | Relações Públicas.          | Reunião, apresentação de justificativa. | Única.                       | Cada vez mais empresas e instituições públicas seguem a tendência de compartilhamento do conhecimento por meio de fóruns de discussão, wikis (conteúdo alimentado de forma coletiva) e outras ferramentas. Além de promover a integração e interação entre unidades administrativas e servidores, as redes sociais colaborativas são essenciais à gestão do conhecimento, pois contribuem para preservação do capital intelectual da empresa ou instituição. | Até 20 de junho de 2015.     | Comitê Gestor da Informação Digital (CGID). | Seção de Relações Públicas. |

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho contém o relato detalhado de como se deu a elaboração do planejamento estratégico de uma instituição legislativa, entre as primeiras a adotar o procedimento e que o fez de forma participativa, procurando envolver o máximo de servidores, além de colher sua opinião sobre diversos aspectos relacionados à gestão da Casa, aos serviços que presta à população e à sua imagem perante a população.

O componente participativo pressupôs a participação de um profissional de comunicação no Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (Copei) da Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) e a comunicação de cada fase do processo, o que lhe conferiu transparência, além de contribuir para a formação dos servidores e para plantar a semente de uma renovação da cultura organizacional da Casa. O relato desse trabalho de comunicação também foi feito no presente estudo, e os resultados podem ser conferidos na forma como os servidores reagiram, seja respondendo à pesquisa em um percentual significativo ou participando dos eventos promovidos, como as oficinas para colher os elementos da missão, visão de futuro e valores que iriam nortear a gestão da CLDF nos próximos 20 anos.

A política e o plano de comunicação interna apresentados ao final foram organicamente construídos sobre o alicerce do pensamento estratégico, oriundo do conhecimento que a pesquisadora adquiriu com a participação no Copei. Podem demonstrar uma das proposições dessa monografia, que era reforçar a importância da participação da instância de comunicação das organizações na construção do planejamento estratégico e nos processos decisórios dos gestores.

Vale salientar que a exposição dos pontos fracos da instituição, revelados nas pesquisas com os servidores, com a população e com os próprios parlamentares, detalhada no quarto capítulo, pode servir como indicativo de que a técnica da observação participante não foi contaminada pelo fato da pesquisadora integrar o quadro de servidores efetivos da Câmara Legislativa do DF.

O segundo capítulo do presente trabalho, que discorre sobre os conceitos de comunicação pública, comunicação organizacional, comunicação integrada e comunicação interna, evidencia o papel estratégico da comunicação, nas organizações públicas, de estabelecer um diálogo com os cidadãos, informar para a construção da cidadania e viabilizar uma espécie de *accountability*, quando, ao prestar contas do trabalho e da postura dos ocupantes de cargos eletivos, como também oferecer espaços de participação e de interação, fundamentam a decisão dos cidadãos quanto ao merecimento de continuarem nessa função.

Se não permite a interrupção dos mandatos, como ocorre em alguns países, a informação e a consciência de seu papel pelos eleitores engendra a pressão popular capaz de contribuir para tirar dos cargos aqueles que revelam mau uso do poder concedido pelo povo e, nas eleições, leva a população, de forma crescente, a escolher com mais critério seus representantes, pelo menos em tese.

O espaço de três anos entre o começo da elaboração dessa pesquisa e sua conclusão permitiram observar as dificuldades na implantação do que foi planejado, ou seja, da gestão estratégica. Esta vem caminhando e conseguindo algumas melhoras nos processos de gestão, ao passo que oferece aos servidores um espaço para participar desses processos e para se capacitar como gestores, se a Casa oferecer as condições para que o sejam de fato.

Mas, o alcance dessas conquistas poderia ser amplificado se houvesse decisão de se investir mais na comunicação interna, que é feita com dificuldades por uma pequena equipe que acredita na sua importância. A Câmara Legislativa não realiza concurso desde 2006 e o quadro efetivo está bastante reduzido, sendo a Coordenadoria de Comunicação Social uma das unidades mais penalizadas pela escassez de pessoal.

Não há mais um profissional de comunicação à disposição da gestão estratégica, como havia durante o período de elaboração do planejamento estratégico, nem sequer um que possa se inteirar diuturnamente do que vem acontecendo na chamada gestão estratégica, para transmitir aos demais servidores, embora tenham sido realizadas campanhas pontuais. O único jornalista que atua na comunicação interna exerce uma série de outras funções e não pode se dedicar a esse trabalho da forma como deveria ser feito.

A comunicação do PEI teve respostas imediatas, como foi mostrado no Capítulo 3. Mais de 43% dos servidores efetivos responderam à pesquisa feita na fase de diagnóstico; o seminário Planejamento Estratégico e Gestão Legislativa, organizado pela Escola do Legislativo em parceria com o Copei e aberto ao público externo, lotou o auditório da Câmara, de 400 lugares, e as oficinas receberam uma adesão poucas vezes vista em eventos destinados aos servidores. Até o momento da entrega dessa monografia, as frases escritas em resposta aberta à pergunta da pesquisa “Como você gostaria de ver a Câmara Legislativa em 2020?” ainda estampavam o corredor de acesso entre os elevadores principais e o plenário da Casa.

O espaço entre o início e a conclusão da pesquisa ora apresentada permitiu ver a implantação de algumas propostas constantes no plano de

comunicação oferecido ao final da monografia, uma vez que a pesquisadora veio a participar do Comitê Conhecendo Nossa Casa, um dos oito criados para realizar os projetos estratégicos priorizados pela Mesa Diretora para o biênio 2012-2013. Findo o trabalho do Comitê, a Seção de Relações Públicas, da Coordenadoria de Comunicação Social, incorporou a experiência de comunicação interna desenvolvida pelo grupo. A monografia ora apresentada sofreu influência do trabalho do Comitê<sup>28</sup> e este incorporou, já, algumas propostas do que está contido na política e no plano de comunicação apresentados ao final dessa pesquisa.

Nesse período de três anos entre o início e a finalização da monografia, a pesquisadora viu ser implantada a nova intranet, que oferece bem mais recursos de que a existente na época de elaboração do planejamento estratégico. Esses recursos não são explorados ainda como permitem, mas serão se o plano ora apresentado for cumprido, com melhor divulgação de suas possibilidades entre os servidores e a ampliação destas com a criação de uma rede social interna, entre outros recursos. A rede contribuiria para a retenção do conhecimento produzido pela Casa, sua gestão e democratização, algo que ainda é feito de forma incipiente.

Espera-se que o presente trabalho tenha contribuído com os estudos sobre o aprimoramento da gestão pública, particularmente da gestão legislativa, e para demonstrar a importância da comunicação interna na elaboração do planejamento estratégico das instituições públicas, sobretudo do Poder Legislativo, ao envolver os servidores no processo, motivá-los e comprometê-los futuramente com o que foi planejado, o que seria decisivo para o sucesso da gestão estratégica.

---

<sup>28</sup> O Comitê de Execução da Estratégia Conhecendo Nossa Casa tinha os seguintes integrantes: Zínia Araripe (jornalista), Selma Mesquita (Relações Públicas), Fabrício Veloso (arquivologista), Margarette Resende (publicitária) e Dulce Portela (arquiteta).



A comunicação interna, como foi dito no segundo capítulo, é responsável não apenas pelo comprometimento dos servidores, ocasionado pela sensação de pertencimento à organização, como também pela qualificação dos processos de gestão, ao melhorar o fluxo informacional no interior da instituição.

E aqui vale lembrar que a participação na elaboração do planejamento estratégico melhora a formação dos servidores, o que pode continuar de forma crescente com a implantação da gestão estratégica, tendendo à construção da excelência nos serviços prestados à população.

Por fim, a presente pesquisa pretendeu evidenciar o papel da comunicação interna na formação de servidores capazes de responder às demandas de um Poder Legislativo cada vez mais transparente, participativo, responsivo aos anseios da população e indutor de um diálogo que a faça se apoderar de seus direitos e cumprir seus deveres, entre eles o de fiscalizar de perto a atuação de seus representantes.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, C. R. R. A. Estado Moderno, democracia e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 17-30.

BOTELHO, C. R. O. M.; MELO, M. R. M. Desafios e soluções para implantação da gestão estratégica na Câmara dos Deputados. In: III Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, 2010, 34 p. Disponível em: [http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_I\\_II\\_congresso\\_consad/painel\\_33/desafios\\_e\\_solucoes\\_para\\_implantacao\\_da\\_gestao\\_estrategica\\_na\\_camara\\_dos\\_deputados.pdf](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_I_II_congresso_consad/painel_33/desafios_e_solucoes_para_implantacao_da_gestao_estrategica_na_camara_dos_deputados.pdf)>. Acesso em: 01 Nov. 2010. 21:43.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.) *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 1-33.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Relatório 2007/2008, v. 2. Ações administrativas e grandes eventos. Brasília: Edições Câmara, 2009.

BRASÍLIA. Câmara Legislativa do Distrito Federal. Gabinete da Mesa Diretora. Aprova os Objetivos Gerais e Específicos da CLDF para o exercício de 2011. Portaria n. 30, de 20 de abril de 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n.1. São Paulo: Scielo Brasil, jan/mar. 2010.

BUENO, W. C. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL. Primeira Mesa Diretora. In: *Memória da Câmara Legislativa do Distrito Federal*. v. 2. Brasília, 2000.

\_\_\_\_\_. Plano de Trabalho do Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (Copei) da Câmara Legislativa do Distrito Federal. Documento aprovado pelo Gabinete da Mesa Diretora (GMD) da Casa, conforme ata da 29ª reunião do GMD, publicada no Diário da Câmara Legislativa nº 185, de 8. Out. 2010, p. 3.

CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL. Portal na internet. *Autonomia política*. Disponível em: <http://www.cl.df.gov.br/cldf/historia/a-conquista-da-cidadania-1/>>. Acesso em: 14 Abr. 2012. 17:12.

\_\_\_\_\_. Portal na internet. *História*. Disponível em: <<http://www.cl.df.gov.br/cldf/historia>> <http://www.cl.df.gov.br/cldf/historia>>. Acesso em: 18 Jan. 2011. 16:32.

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, J. (Org.) *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 201-213.

DALBOSCO, V; NAKAYAMA, M. K.; VARVAKIS, G. A comunicação organizacional como instrumento para a gestão do fluxo informacional e a tomada de decisões na Assembléia Legislativa de Santa Catarina. *Revista Gestão Organizacional*, v. 1, n. 2, p. 119-131, Jul/Dez. 2008. Disponível em: <<http://apps.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/48>>. Acesso em: 01 Nov. 2010. 15:42.

DUARTE, J. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.) *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 59-71.

\_\_\_\_\_; MONTEIRO, G. F. Potencializando as organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 333-359.

DRUCKER, P. F. *Administração em tempos turbulentos*. São Paulo: Pioneira, 1980.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_; LEE, N. *Marketing no Setor Público: um guia para um desempenho mais eficaz*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUCINSKI, B. Apresentação. In: DUARTE, J. (Org.) *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. xi-xiv.  
KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K (Org.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p.107-123.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARCONI. M. A.; LAKATOS. E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. *Direcionamento Estratégico da ALMG 2010-2020: Mapeamento de tendências – mudanças e inovações no Poder Legislativo no Brasil e no Mundo*. Dez. 2009. 85 p. Disponível em: <[http://www2.almg.gov.br/hotsites/planejamento\\_estrategico/index.html](http://www2.almg.gov.br/hotsites/planejamento_estrategico/index.html)>. Acesso em: 13. Set. 2010. 14:26.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, I. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004. Reimpressão.

MONTEIRO, G. F. A singularidade da comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.) *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 34-46.

NASCIMENTO, A.R.C. Informática Legislativa: o impacto das novas tecnologias. In: CAETANO, G.; PERINA, R. (Org.) *Informática, Internet y Política*. Montevideo : Impresora Editorial Lima, 2003, p. 123-144.

NASSAR, P. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) *Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 61-75.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OPELLO, W. C. J. O parlamento português: análise organizacional da actividade legislativa. *Análise Social*, v. 24, n. 100, p. 127-150, 1988. Disponível em: <<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223029453C9hRS7ey3Oh85IH6.pdf>>. Acesso em: 08. Nov. 2010. 19:15.

PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. v. 1. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, M. *Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, R. S. A. *A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira*. São Paulo, 2005, 211 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/pt-br.php>>. Acesso em: 08. Nov. 2010. 09:35.

TORQUATO, F. G. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

ZÉMOR, P. As formas da comunicação pública. . In: DUARTE, J. (Org.) *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 214-243.

- **PROJETO DE DECRETO LEGISLATIVO nº 518/10** de autoria do(a) Sr(a). Deputado(a) ELIANA PEDROSA, que *concede o Título de Cidadão Honorário de Brasília ao Senhor Helio Dom Bosco Bonifácio*.

PRAZO PARA EMENDAS

1º Dia: 18/08/10  
Último Dia: 31/08/10

### COMISSÃO DE EDUCAÇÃO E SAÚDE

- **PROJETO DE LEI nº 1631/10** de autoria do(a) Sr(a). Deputado(a) ROBERTO LUCENA, que *dispõe sobre o Dia Distrital de Combate ao Fumo*.

PRAZO PARA EMENDAS

1º Dia: 20/08/10  
Último Dia: 02/09/10

### COMISSÃO DE SEGURANÇA

- **PROJETO DE LEI nº 1626/10** de autoria do(a) Sr(a). Deputado(a) CHICO LEITE, que *dispõe sobre a obrigatoriedade de utilização de pulseira com sensor eletrônico sonoro para identificação e segurança de recém-nascidos nos hospitais e nas maternidades públicas e privadas do Distrito Federal*.

PRAZO PARA EMENDAS

1º Dia: 13/08/10  
Último Dia: 26/08/10

- **PROJETO DE LEI nº 1630/10** de autoria do(a) Sr(a). Deputado(a) ROBERTO LUCENA, que *dispõe sobre a fixação de cartazes com fotos de crianças e adolescentes desaparecidos nas estações rodoviárias no âmbito do Distrito Federal*.

PRAZO PARA EMENDAS

1º Dia: 20/08/10  
Último Dia: 02/09/10

### COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL, CIÊNCIA, TECNOLOGIA, MEIO AMBIENTE E TURISMO

- **PROJETO DE LEI nº 1629/10** de autoria do(a) Sr(a). Deputado(a) REGUFFE, que *dispõe sobre a utilização exclusiva pela Administração Pública do Distrito Federal de madeira e produtos de origem florestal devidamente certificados pelos órgãos ambientais competentes e dá outras providências*.

PRAZO PARA EMENDAS

1º Dia: 20/08/10  
Último Dia: 02/09/10

**NOTA** De acordo com o Art. 147, do RI/CLDF, o prazo para apresentação de emendas junto às Comissões é de dez dias úteis.

Prazo para Emendas

## Mesa Diretora

### Atos da Mesa Diretora

ATO DA MESA DIRETORA Nº 84, DE 2010

Constitui Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (COPEI) para formulação e implantação do Planejamento Estratégico Institucional na Câmara Legislativa do Distrito Federal.

A MESA DIRETORA DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL, no uso de suas atribuições regimentais, e tendo em vista os objetivos gerais da CLDF e os objetivos específicos do Gabinete da Mesa Diretora para o exercício de 2011, constantes da Portaria GMD nº 30/2010, de 20/4/2010, publicada no DCL de 22/4/2010,

#### RESOLVE:

**Art. 1º** Constituir Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (COPEI), vinculado à Mesa Diretora, para apoiar a Coordenação de Planejamento e Elaboração

Orçamentária (CPEO) na elaboração e implantação, e o Gabinete da Mesa Diretora (GMD) na gestão do Planejamento Estratégico Institucional na CLDF, como parte integrante da Gestão de Planejamento Integrado - GPI.

**Art. 2º** Compete ao Comitê do Planejamento Estratégico Institucional, em conjunto com a CPEO:

- I - definir a ferramenta de Planejamento Estratégico a ser utilizada;
- II - elaborar proposta de Planejamento Estratégico Institucional da CLDF;
- III - formular estratégias de desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico Institucional na CLDF;
- IV - institucionalizar os processos necessários ao alinhamento das ações que viabilizem a melhoria organizacional, a governança legislativa e a prestação de um bom serviço ao cidadão.

**Art. 3º** As diversas etapas do trabalho serão submetidas ao Gabinete da Mesa Diretora.

**Art. 4º** O COPEI terá como diretrizes a transparência, a clareza na formulação e apresentação das propostas, a participação dos servidores e a integração organizacional.

**Art. 5º** O COPEI será constituído pelos seguintes servidores:

| Nome                                  | Matrícula | Lotação |
|---------------------------------------|-----------|---------|
| Jair Cunha Cardoso Filho              | 12.603    | GMD     |
| Andrés A. R. Ibarra                   | 11.436    | CPEO    |
| Roberto Bello de Oliveira             | 16.816    | CMI     |
| Marcela Parada Toscano                | 16.711    | GPS     |
| Vanessa Aragão Alves Duarte Ruas      | 12.334    | DRH     |
| George Alexander Contarato Burns      | 16.742    | DAF     |
| Cristina Jacobson Jacomo Cinnanti     | 12.507    | SETAS   |
| Maria dos Remédios Santos Albuquerque | 12.539    | ELEGIS  |
| Zínia Figueiredo de Alencar Araripe   | 11.028    | CCS     |

**Art. 6º** A coordenação dos trabalhos do COPEI será exercida pelo representante do GMD e pelo representante da CPEO.

**Art. 7º** Caberá ao GMD oferecer os recursos necessários à implantação do Planejamento Estratégico Institucional na CLDF.

**Art. 8º** A Coordenadoria de Modernização e Informática caberá prestar o adequado apoio para resolver as questões que envolvam tecnologia da informação.

**Art. 9º** O COPEI terá prazo de 20 dias úteis, a partir da data de publicação deste Ato, para apresentar plano de trabalho e submetê-lo à Mesa Diretora.

**Art. 10** A fim de concretizar seus objetivos, o COPEI poderá consultar servidores da CLDF e representantes de outros órgãos públicos.

**Art. 11** Este Ato entra em vigor na data de sua publicação.

**Art. 12** Revogam-se as disposições em contrário.

Sala de Reuniões, 16 de agosto de 2010.

Deputado **WILSON LIMA**  
Presidente

Deputado **CABO PATRÍCIO**  
Vice-Presidente

Deputado **BATISTA DAS COOPERATIVAS**  
Primeiro Secretário

Deputado **RAIMUNDO RIBEIRO**  
Segundo Secretário

Deputado **MILTON BARBOSA**  
Terceiro Secretário

ATO DA MESA DIRETORA Nº 85, DE 2010

Constitui Comissão para regulamentar normas do Troféu Câmara Legislativa do Distrito Federal.

A MESA DIRETORA DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições regimentais,

#### RESOLVE:

**Art. 1º** Constituir Comissão de Trabalho com as seguintes finalidades:

I - Definir os procedimentos a serem adotados pela CLDF, no processo do Troféu Câmara Legislativa do DF para filmes produzidos no Distrito Federal e inscritos no Festival de Brasília do Cinema Brasileiro;

II - Elaborar Projeto de Resolução com a regulamentação aprovada pela Comissão;



## ANEXO B

### Comitê de Planejamento Estratégico Institucional – COPEI

#### PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

“A Comunicação Integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo” (Bueno, 2009)<sup>1</sup>.

O conceito inclui três formas de comunicação: a comunicação de marketing, a comunicação institucional e a comunicação interna, sendo a primeira a mais abrangente. Na lógica usual, o planejamento estratégico da empresa ou instituição vem em primeiro lugar; depois vem o planejamento de marketing e, em seguida, o de comunicação.

*Objetivo geral:* Realizar a comunicação institucional e de marketing do COPEI, visando Informar e envolver deputados e servidores da CLDF no Planejamento Estratégico Institucional.

*Objetivos específicos:*

- Fomentar a comunicação interna da Casa, incentivando sua institucionalização;
- Divulgar as ações do COPEI para o público interno e para o público externo, quando for o caso;
- Divulgar conceitos e informações sobre administração pública legislativa no Brasil e no mundo;
- Motivar os servidores para participar da concepção do plano e, posteriormente, do alinhamento dos processos de trabalho ao PEI.

*Público primário:* Deputados e servidores.

*Público secundário:* colaboradores externos, entidades e instituições a serem identificadas.

*Influenciadores:* No âmbito interno da CLDF, determinados deputados e servidores a serem identificados e que, pelo seu grau de conhecimento e de adesão ao PEI, cumpram a missão de sensibilizar outros atores dos públicos interno e externo (definir táticas de abordagem e público alvo de cada). No âmbito externo, o COPEI também deve identificar e procurar possíveis influenciadores, visando a construção de uma rede de apoio externo ao trabalho do Comitê (com respectivo *mailing*), composta por formadores de opinião em suas respectivas áreas, sejam elas institucionais, sindicais ou de outra natureza. A rede é importante para reforçar a credibilidade do COPEI perante o público interno e ajudará, na medida em que ela for crescendo, a construir uma imagem positiva

Pensar sob a perspectiva do marketing é, segundo Kotler (2008)<sup>2</sup>, definir clientes, parceiros e concorrentes de uma organização; segmentar, selecionar e posicionar as ofertas de serviços dessa organização; gerenciar o lançamento de novos serviços; reconhecer novos canais para distribuição dos serviços; e persuadir seu público alvo a utilizá-los. O composto de marketing - produto, preço, praça e promoção<sup>3</sup> - vem sendo usado com frequência crescente no serviço público para “propiciar mais qualidade, rapidez, eficiência, conveniência e justiça a seus cidadãos” (KOTLER 2008)<sup>4</sup>.

Nosso produto é o Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

<sup>1</sup> BUENO, Wilson da Costa. Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos

<sup>2</sup> KOTLER, Philip Kotler e LEE, Nancy. Marketing no Setor Público.

<sup>3</sup> Praça diz respeito ao público e como a comunicação chega até ele; promoção, às estratégias e ferramentas de comunicação.

<sup>4</sup> KOTLER, Philip Kotler e LEE, Nancy. Marketing no Setor Público.

A marca - o que queremos internalizar na mente de nossos públicos - é a gestão pública legislativa profissionalizada, visando uma instituição mais eficiente na prestação de serviços ao cidadão, no suporte ao trabalho parlamentar e na administração interna. Consequentemente, com uma imagem melhor perante a população do DF e do Brasil.

*Pontos fortes:* qualificação dos integrantes do COPEI; referendo do GMD à formação e ao início dos trabalhos; parceria com o Interlegis; primeiro evento bem sucedido.

*Pontos fracos:* Ausência de organicidade, de visão sistêmica e integrada na administração interna; desmotivação, desilusão e acomodação de grande parte dos servidores; cisão entre concursados e comissionados; ausência de um processo planejado de comunicação interna na Casa.

**1. COMUNICAÇÃO DE MARKETING** - É qualquer técnica de comunicação que uma organização utiliza para divulgar seus produtos, serviços, marcas etc., com os seguintes objetivos: posicionar de forma eficiente seu produto na mente do consumidor; integrar as ações de comunicação, visando melhores resultados; traçar objetivos mensuráveis, por meio de planejamento; promover mudanças no comportamento dos públicos visados. (TAVARES 2010)<sup>5</sup>.

A comunicação de marketing inclui publicidade e propaganda, eventos, marketing de relacionamento e relações públicas.

**1.1. Publicidade e propaganda** - O ideal é que o COPEI possa se utilizar da agência de publicidade da Câmara para criação de identidade visual própria para o PEI. O publicitário é o profissional responsável pela comunicação persuasiva, que visa despertar emoção e é a mais indicada para posicionar e reposicionar marcas ou conceitos na mente do consumidor. Jornalista informa, publicitário convence. Enquanto não dispomos de agência, podemos improvisar um *slogan* e solicitar ajuda da Coordenadoria de Editoração e Produção Gráfica para a criação de uma identidade visual provisória. Porém, se queremos ser exemplo para o Brasil, ajudando a melhorar a imagem da CLDF, precisamos de uma comunicação publicitária profissionalizada (ver ex. de Minas).

**1.2. Eventos** - Dão visibilidade e ajudam a integrar o(s) público(s) com a marca/conceito. Incluem palestras, oficinas, concursos etc. Sugestão de próximo evento: palestra do diretor-executivo do Interlegis, Alexandre Girão, sobre o III Congresso Internacional de Modernização e Gestão de Qualidade no Poder Legislativo, que aconteceu em 27 e 28 de setembro, em Buenos Aires, onde foi convidado-palestrante no painel "Experiências Internacionais de Modernização Legislativa". Ele pode falar também do trabalho de assessoramento que o Interlegis vem desenvolvendo junto a casas legislativas estaduais e municipais, para implantação de planejamento estratégico.

Outra sugestão: Parceria com a Elegis, sempre que couber, para emissão de certificados, a fim de estimular maior participação.

**1.3. Comunicação online** - Intranet, *hot site* (mais indicado por ora) ou blog, *email marketing*, comunicados e convites por email. (Coleta de emails particulares, estímulo ao uso do email corporativo (criar calhaus específicos no DCL. Mereceria ações de comunicação específicas).

**1.4. Marketing de relacionamento** - É o grande foco da comunicação empresarial no momento. "No setor privado, o mantra do marketing é a valorização e a satisfação do cliente. No setor público (...), é a valorização e a satisfação do cidadão"<sup>6</sup>. No caso do COPEI, visamos não menos

<sup>5</sup> TAVARES, Maurício. Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip Kotler e LEE, Nancy. Marketing no Setor Público.



## Gestão pública: conceito e prática em evolução

O conceito de gestão pública vem sendo aplicado de maneira crescente no Brasil, em oposição à administração tradicional que se limita a planejar setorialmente, comandar, controlar e coordenar. A moderna gestão pública implica em menos burocracia, maior autonomia, responsabilização dos gestores e disponibilização de instrumentos de controle à sociedade, com o objetivo de oferecer um serviço público de maior qualidade e afinado com os interesses coletivos. Requer visão de conjunto e senso de direção em longo prazo.

No Poder Legislativo do Brasil e do mundo, multiplicam-se as iniciativas de modernização administrativa, visando atender às exigências de uma

população cada vez mais informada e consciente de seus direitos, conforme indica estudo para mapear as tendências desse Poder, realizado por um grupo de acadêmicos da Universidade Federal de Minas Gerais.

Na ótica da moderna gestão pública, não basta aplicar corretamente os recursos públicos. É necessário que se obtenham resultados passíveis de medição por meio de instrumentos pré-definidos.

Várias casas legislativas do Brasil já estão planejando estrategicamente sua gestão para atender aos novos desafios, a exemplo da Assembleia Legislativa de Minas Gerais - pioneira e já em fase de implantação do que foi planejado - e da Câmara dos Deputados.

## Um sonho possível de ser realizado

Planejar estrategicamente é, a partir do diagnóstico da situação existente e da análise de possíveis cenários, definir aonde se quer chegar e a trajetória a ser trilhada para alcance dos objetivos traçados.

Implica em definir a missão da instituição - ou seja, sua identidade - e sua visão de futuro: uma conquista a ser obtida no tempo planejado, por meio de ações e projetos estratégicos. Um sonho que pode ser concretizado.

As organizações que se planejam estrategicamente criam condições para responder rapidamente diante de oportunidades, crises e ameaças.

No Poder Legislativo, o planejamento estratégico precisa ser um projeto participativo, que envolva consulta à população e amplo engajamento dos deputados e dos servidores, sejam eles efetivos ou de livre provimento.

## Etapas de trabalho do COPEI

O Comitê de Planejamento Estratégico Institucional-COPEI foi criado por Ato da Mesa Diretora, em agosto de 2010, com a finalidade de elaborar e implementar o Planejamento Estratégico Institucional da Câmara Legislativa do Distrito Federal. As principais etapas do trabalho do COPEI são:

- Estudos de caso da Assembleia de Minas Gerais, da Câmara dos Deputados e de outras casas legislativas.
- Pesquisa sobre valores, pontos fortes e fracos, produtos e serviços da CLDF junto a deputados, servidores e população do DF.

■ Definição do direcionamento estratégico por meio de oficinas conversacionais, análise do ambiente, inventário de projetos e ações em andamento, especificação da missão, visão e valores da CLDF.

■ Desdobramento da estratégia: definição dos objetivos estratégicos, das metas e indicadores, dos projetos estratégicos e dos processos de monitoramento, além do alinhamento dos planos setoriais.

■ Implantação e institucionalização do Planejamento Estratégico na CLDF.

## Resultados esperados

■ Construção da imagem positiva da CLDF a partir da profissionalização da gestão, da ampliação dos mecanismos de participação dos cidadãos, de maior transparência nas ações e mais eficácia na prestação de serviços.

■ Integração sistêmica entre as áreas fim (legislativa) e meio (administrativa) da Câmara Legislativa.

Melhoria da qualidade dos suportes técnico e administrativo oferecidos aos deputados no exercício da função parlamentar.

■ Fortalecimento do sentimento de pertencimento dos servidores à instituição, com motivação, estímulo à participação e ao comprometimento com o trabalho.

■ Reconhecimento da CLDF por outras casas legislativas e órgãos públicos como uma instituição alinhada com os princípios das melhores práticas de gestão pública legislativa.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



[copei@cl.df.gov.br](mailto:copei@cl.df.gov.br)

PROJETANDO  
A CLDF  
DO FUTURO

2011-2020

Foto (tratada com efeitos digitais): Silvio Abdon  
Diagramação e arte-final: Seção de Editoração  
Impressão: Seção de Produção Gráfica



# **MAPA ESTRATÉGICO DA CÂMARA LEGISLATIVA DO DISTRITO FEDERAL - CLDF**

## **VALORES**

Ética  
Transparência  
Independência  
Respeito pelo interesse público  
Excelência  
Profissionalismo

## **MISSÃO**

Representar a população, legislar, fiscalizar o poder executivo com independência, aprimorar e acompanhar políticas públicas com ética, transparência, excelência e ampla participação popular, para fortalecer a democracia, impulsionar o desenvolvimento sustentável e melhorar a qualidade de vida no Distrito Federal

## **VISÃO DE FUTURO**

Ser, em 2020, uma Casa Legislativa nacionalmente respeitada e reconhecida pela excelência no atendimento aos anseios da população do Distrito Federal

## **SOCIEDADE**

### **Representação, responsabilidade social e cidadania**

1. Exercer a representação política com participação da sociedade

2. Fortalecer a democracia e a cidadania

3. Tornar-se referência na discussão das estratégias e políticas públicas para o DF

### **Processo legislativo e legística**

4. Produzir leis para o desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida.

### **Fiscalização e controle**

5. Acompanhar e fiscalizar com independência os atos do Poder Executivo

6. Monitorar e avaliar políticas públicas com foco em resultados

## **PROCESSOS INTERNOS**

### **Interação com a sociedade**

7. Aprimorar o processo de debate sobre políticas públicas com a sociedade

8. Garantir a transparência da ação parlamentar

9. Aprimorar e ampliar as ações de comunicação social

### **Excelência na gestão**

10. Buscar excelência na Gestão Organizacional

11. Aprimorar procedimentos legislativos e administrativos

## **APRENDIZADO, PESSOAS E RECURSOS**

### **Pessoas**

12. Desenvolver e aprimorar competências individuais e organizacionais.

13. Garantir a retenção e a renovação de pessoas

### **Recursos**

14. Garantir e gerir sistemas de informações legislativas e administrativas

15. Garantir a infraestrutura adequada às atividades legislativas e administrativas

16. Garantir e gerir com excelência os recursos orçamentários financeiros



# Jornal do Copei

Informativo das atividades do Comitê de Planejamento Estratégico Institucional da Câmara Legislativa do Distrito Federal - Setembro/2011

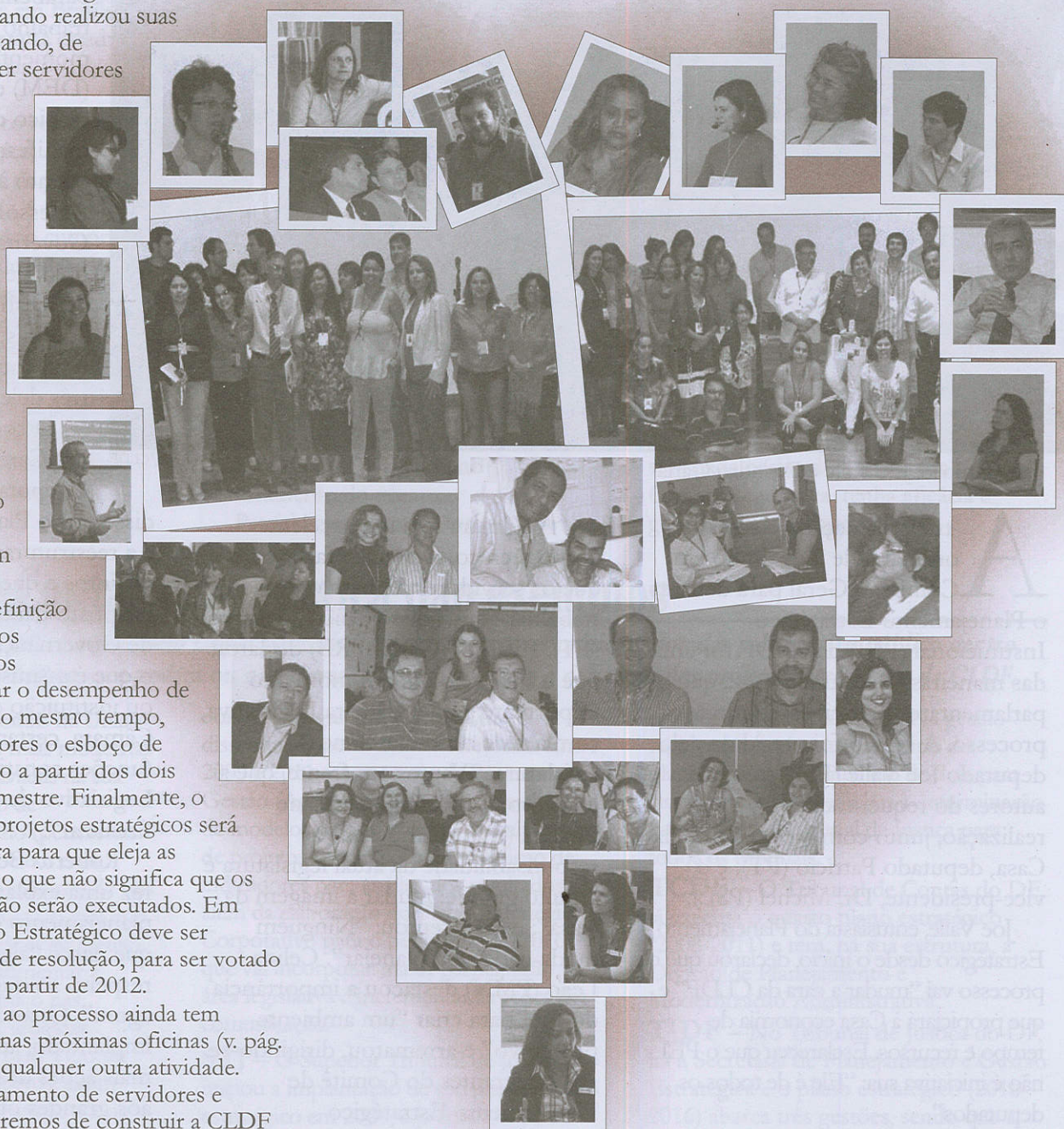
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL DA CLDF

## Planejamento Estratégico entra na reta final

Criado por Ato da Mesa Diretora no ano passado, o Comitê de Planejamento Estratégico Institucional tomou corpo este ano, quando realizou suas principais atividades, buscando, de maneira crescente, envolver servidores e deputados. Foram pesquisas, seminário nacional para avaliar as experiências de outros órgãos, oficina de participação com os servidores, *workshop* sobre construção de cenários, mostra, palestras, cursos e consolidação da missão da CLDF, da visão de futuro e de valores que orientarão suas atividades nos próximos dez anos.

Agora, a elaboração do planejamento estratégico entra na sua reta final, com a realização de nova rodada de oficinas para definição dos objetivos e dos projetos estratégicos, bem como dos indicadores que irão avaliar o desempenho de sua execução no futuro. Ao mesmo tempo, será submetido aos servidores o esboço de mapa estratégico elaborado a partir dos dois cursos realizados neste semestre. Finalmente, o mapa com os objetivos e projetos estratégicos será submetido à Mesa Diretora para que eleja as prioridades de sua gestão, o que não significa que os demais projetos listados não serão executados. Em dezembro, o Planejamento Estratégico deve ser transformado em projeto de resolução, para ser votado em plenário e executado a partir de 2012.

Quem não se integrou ao processo ainda tem tempo! Basta se inscrever nas próximas oficinas (v. pág. 12) ou se voluntariar para qualquer outra atividade. Quanto maior for o engajamento de servidores e deputados, mais chance teremos de construir a CLDF do futuro: ética, transparente e capaz de oferecer produtos e serviços de excelência à população do DF.



**Mais de 70% da população  
reconhece importância da CLDF**

Página 4

**Pesquisas fornecem  
diagnóstico da Câmara**

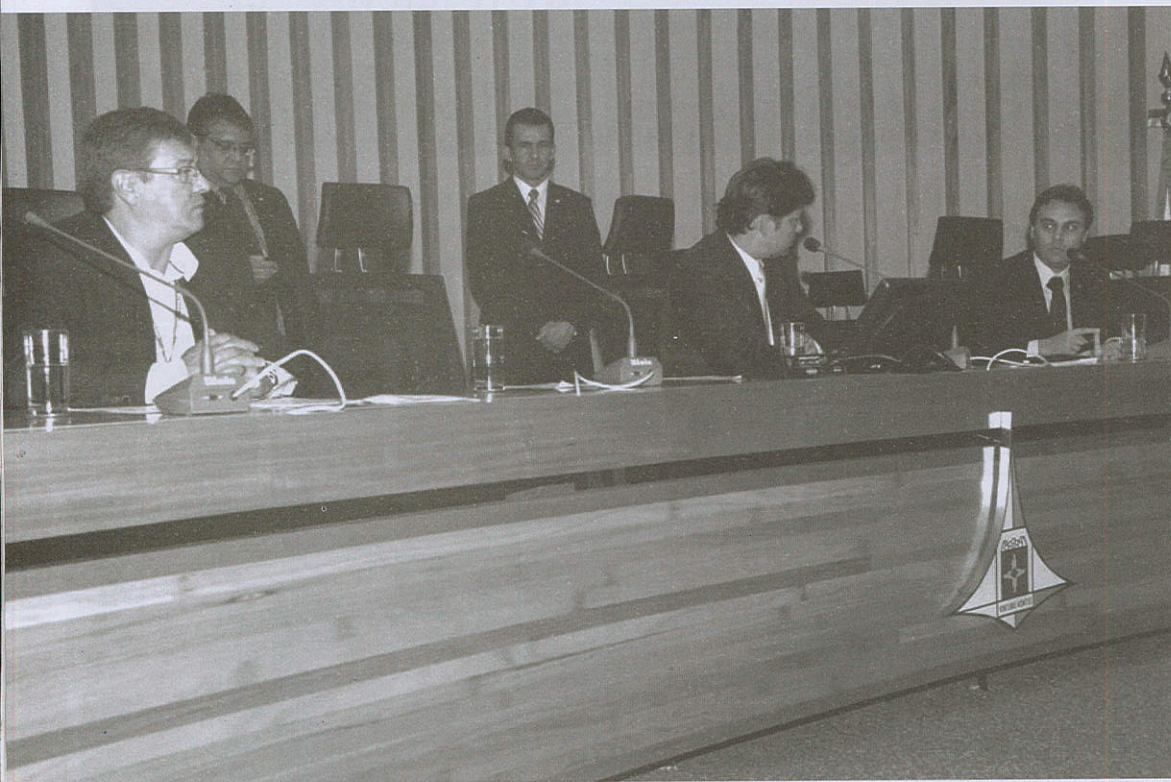
Páginas 4 e 5

**Workshop aponta  
cenários para o futuro**

Página 10



# Comissão Geral reúne deputados em torno do PEI



Jair Cardoso, Joe Valle e Evandro Garla

Foto: Fábio Rivas/CLDF

A transformação da sessão ordinária de 9 de junho em Comissão Geral para debater o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) da CLDF foi uma das maneiras encontradas para que os parlamentares participassem do processo. A sessão foi presidida pelo deputado Joe Valle (PSB), um dos autores do requerimento para sua realização, junto com o presidente da Casa, deputado Patrício (PT), e o vice-presidente, Dr. Michel (PSL).

Joe Valle, entusiasta do Planejamento Estratégico desde o início, declarou que o processo vai “mudar a cara da CLDF” e que propiciará à Casa economia de tempo e recursos. Esclareceu que o PEI não é iniciativa sua: “Ele é de todos os deputados”.

“A Câmara tem um excelente corpo técnico. É preciso fazer com que os servidores tenham orgulho de trabalhar aqui”, disse Chico Vigilante (PT). Evandro Garla (PRB) declarou que o PEI veio em um momento importante para a Câmara Legislativa, com a sede nova e uma nova legislatura. “Vamos em frente, que a luta é boa”, incentivou. Rejane Pitanga (PT) afirmou que a responsabilidade da atual legislatura é “muito grande: mudar a imagem da Casa”; e acrescentou: “Ninguém muda nada sem planejar”. Celina Leão (PMN) destacou a importância do PEI para criar “um ambiente produtivo” e arrematou, dirigindo-se aos integrantes do Comitê de Planejamento Estratégico

Institucional - Copei presentes: “Podem contar comigo”.

Liliane Roriz (PRTB) reconheceu que a gestão da Câmara precisa ser aprimorada; Benedito Domingos (PP) parabenizou o Copei pelo trabalho desenvolvido até o momento e Eliana Pedrosa (DEM) elogiou o quadro técnico da CLDF, manifestando preocupação quanto à composição da Assessoria Especial de Governança Legislativa, unidade constante na proposta de reestruturação administrativa elaborada por uma comissão de servidores, três deles integrantes do Copei.

O coordenador do Copei, Jair Cardoso Filho, em resposta à deputada Eliana Pedrosa, disse que o Planejamento Estratégico e a reestruturação são processos distintos e que não havia perfil proposto para a Assessoria Especial de Governança Legislativa. Explicou o que é a “missão” para uma empresa ou instituição e acrescentou: “Na Câmara, certamente ela transcende as funções constitucionais do Poder Legislativo de representar, legislar e fiscalizar”.

Roberto Bello, membro do Copei, fez uma explanação geral sobre planejamento estratégico, frisando que não é “algo etéreo, mas diz respeito ao que está acontecendo agora”. Quando o PEI estiver implantado, acrescentou, “não haverá mais ações desconectadas em relação aos grandes objetivos da Casa”.

## EXPEDIENTE

**Publicação de responsabilidade do Comitê de Planejamento Estratégico da Câmara Legislativa do Distrito Federal**

**Coordenador:** Jair Cardoso Filho. **Membros:** Átila Pessoa, Cristina Jacobson, Maria dos Remédios Albuquerque, Mário Sérgio Ananias, Roberto Bello, Vanessa Ruas e Zínia Araripe. **Jornalista responsável:** Zínia Araripe. **Colaboradores:** Jair Cardoso, Vanessa Ruas e Margarette Resende. **Diagramação e arte-final:** Margarette Resende (Seção de Editoração). **Revisão:** Afonso Camboim e Vânia Codeço (Seção de Editoração). **Impressão:** Gráfica da CLDF. **Endereço:** Praça Municipal, Quadra 2, Lote 5, Zona Cívico-Administrativa, Brasília-DF, CEP: 70094-902. **Telefone:** 3348-8000. **E-mail:** copei@cl.df.gov.br.



# Seminário nacional discute experiências de planejamento estratégico

Algumas das mais importantes instituições públicas brasileiras compareceram à Câmara Legislativa para mostrar suas experiências em planejamento estratégico, no seminário promovido pela Elegis e pelo Copei nos dias 9 e 10 de maio. Inscreveram-se 448 pessoas, entre servidores da Casa (117), de outros órgãos sediados em Brasília e de oito assembleias legislativas estaduais, além de estudantes de várias universidades do DF.

Primeiro evento público relacionado ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI) depois da palestra do diretor de planejamento da Assembleia de Minas Gerais, o seminário cumpriu várias finalidades: serviu de subsídio e mobilização para as oficinas que se realizariam a seguir, estabeleceu laços de cooperação da CLDF com as instituições participantes e forneceu elementos para o *benchmarking* que o Copei se propôs a fazer, ou seja, estudar casos semelhantes para extrair deles as melhores práticas que couber aplicar na Câmara Legislativa.



Delson da Silva Jr. fala pelo TCDF

Foto: Fábio Rivas/CLDF

O seminário foi aberto com palestras de dois doutores em Administração Pública e Ciência da Informação, respectivamente Humberto Falcão e Roberto da Rocha Miranda. O deputado Joe Valle (PSB), terceiro-secretário da CLDF, participou em vários momentos e o presidente, deputado Patrício, assistiu à palestra do TCDF e falou no encerramento do evento.

Patrício manifestou a intenção de

“enfrentar as práticas antigas” para melhorar a imagem da Câmara e de envolver de maneira crescente a sociedade do DF. Joe Valle afirmou que a Mesa Diretora está comprometida com o planejamento estratégico e quer que ele aconteça. “Precisamos que nossa Casa dê exemplo e este é o caminho. Toda força será dada nestes dois anos para que a Câmara Legislativa tenha eficácia e governança”, declarou.

## Tribunais de Contas e de Justiça dão exemplos

*O seminário promovido pela Elegis e pelo Copei permitiu observar diferentes práticas adotadas pelo serviço público dentro do modelo de gestão estratégica, que podem ou não servir de parâmetro para a definição dos projetos estratégicos da CLDF.*

**TCU** — O Tribunal de Contas da União adota algumas das práticas mais modernas utilizadas por empresas privadas na sua gestão, como a gratificação de desempenho e o teletrabalho (permissão para que o servidor trabalhe em casa, desde que por um período máximo de seis meses e que a medida alcance no máximo 5% dos funcionários do respectivo setor). As duas medidas visam a aumentar a atratividade do serviço público nas carreiras típicas de Estado, uma das necessidades identificadas pelo TCU na análise de cenários prospectivos, assim como a de combater a corrupção e a de aumentar os serviços governamentais oferecidos *on-line*.

**Câmara dos Deputados** — Na Câmara dos Deputados, as atividades de planejamento começaram em 2004, mas envolvendo apenas a cúpula da administração. Em 2006, um piloto de planejamento estratégico foi desenvolvido pela Diretoria de Recursos Humanos. Nos

dois anos seguintes, a prática foi disseminada pelas demais diretorias. Entre 2009 e 2011 a Assessoria de Projetos e Gestão (Aproje) voltou-se para a análise de modelos de governança, o alinhamento de projetos estratégicos e a definição de indicadores para análise dos resultados, além da elaboração do Plano Estratégico Corporativo para o período 2012-2016, que vai incorporar maior participação da área legislativa e incrementar as ações de comunicação.

**STJ** — O Superior Tribunal de Justiça iniciou a implantação de seu planejamento estratégico em 2000, e já então obteve o primeiro certificado ISO 9000 de qualidade, com 75% dos processos originários distribuídos no mesmo dia da autuação. No biênio 2004-2006 foi criada uma unidade de planejamento na estrutura orgânica do Tribunal. Como resultado do período, houve um aumento de 38% no número de processos julgados e a implantação de 70% dos projetos

estratégicos naquela gestão. Na gestão seguinte, o horizonte de tempo do planejamento foi ampliado de dois para cinco anos, para se alinhar à determinação do Conselho Nacional de Justiça para todos os tribunais.

**TCDF** — O Tribunal de Contas do DF já executa o quarto plano estratégico (2008-2011) e tem, na sua estrutura, a Divisão de Planejamento e Modernização Administrativa.

**TJDF** — No Tribunal de Justiça do DF, há a Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica e o plano estratégico (2010-2016) abarca três gestões, sendo que a cada gestão é elaborado um “Plano de ação do biênio”, sempre alinhado ao plano global de seis anos.

Participaram ainda do seminário o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que desenvolve o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).



# Deputados apontam necessidade de maior participação e independência



Deputado Patrício e Joe Valle durante o seminário, em maio

Foto: Fábio Rivas/CLDF

A maioria dos deputados que responderam às pesquisas feitas pelo Copei querem uma Câmara Legislativa mais aberta à participação popular e independente em relação aos demais poderes. Dois questionários, com pequenas diferenças nas perguntas, foram aplicados aos deputados da legislatura passada (18 responderam) e aos novos parlamentares que passaram a compor a atual legislatura junto com os que se reelegeram no ano passado: dos 14, o Copei não conseguiu entrevistar apenas um – treze foram ouvidos.

Diante das perguntas “O que a CLDF não pode deixar de fazer nos próximos dez anos?” e “Como gostaria de ver a CLDF em 2020?”, a maioria absoluta, nas duas pesquisas, mencionou expectativas relacionadas ao eixo “Representação e interlocução com a sociedade”. Também foi apontada por vários deles a necessidade de melhoria da imagem da Câmara e de resgate de sua credibilidade.

Com relação à primeira pergunta, oito das 38 medidas apontadas pelos novos parlamentares (cada deputado podia mencionar até três), 21,5%,

diziam respeito à gestão da Casa, incluindo modernização, planejamento estratégico e reestruturação administrativa. Dos entrevistados da legislatura anterior, apenas 10% apresentaram respostas referentes a esse eixo temático.

**Imagem** – Os novos deputados consideram a imagem da Câmara Legislativa bem pior do que os da legislatura passada. Sessenta e um por cento daqueles acham que essa imagem é *ruim*, e 30,8%, que é *muito ruim*. Entre os integrantes da legislatura anterior, 33,3% dos entrevistados julgaram a imagem da CLDF como *regular*, o mesmo percentual considerou-a *ruim* e 22,2%, *muito ruim*.

No julgamento do desempenho da Casa em relação às suas finalidades, em alguns quesitos os parlamentares eleitos em 2010 fizeram uma avaliação melhor. Um total de 53,8% dos entrevistados em 2011 consideraram boa a atuação da CLDF ao “propor, discutir e votar leis de autoria parlamentar”, contra 44,4% daqueles ouvidos no ano passado. Já no item “fiscalizar o Executivo”, ocorreu o inverso: apenas 7,7% dos novos assinalaram *bom*, contra 27,8% dos integrantes da legislatura passada.

## Mais de 70% da população reconhece como importante o papel da CLDF

Pesquisa realizada em fevereiro deste ano revelou que 73% da população considera importante (29%) ou muito importante (44%) o trabalho da Câmara Legislativa para o desenvolvimento do Distrito Federal. O Instituto Exata coletou esse e outros dados em 3.255 residências do DF, sorteadas aleatoriamente com base no banco de dados da CEB, entre 9 e 14 daquele mês.

Entre os jovens, na faixa de 16 a 26 anos, a percepção da importância da Câmara chega a 80%. Entre as pessoas com

mais de 48 anos, esse índice cai para 64%. A avaliação mais negativa sobre o papel da CLDF é feita pelas classes A e B.

Apesar de transcorridos apenas quatro meses das últimas eleições, 31,6% dos eleitores não lembravam em quem haviam votado. Os trabalhos legislativos na Casa haviam acabado de começar, mas 36% já avaliavam o desempenho da CLDF como *ruim* ou *péssimo* e só 11% o viam como *bom* ou *ótimo*. Trinta e sete por cento consideraram esse desempenho como regular.



# Servidores avaliam desempenho e imagem da CLDF perante a população

Noventa e oito por cento dos servidores entrevistados na pesquisa que o Copei realizou em março, pela intranet, consideraram que a imagem da Câmara Legislativa perante a sociedade do DF é muito ruim (60,4%) ou ruim (27,7%). Os próprios servidores têm uma imagem um pouco melhor da Casa onde trabalham: 30,8% a consideram regular e 36,3%, ruim. Quase 18% têm uma imagem muito ruim da CLDF, e perto de 13%, boa.

A pesquisa revelou que a maior parte dos que trabalham na Câmara se informa sobre o que acontece na Casa no portal da CLDF na internet, seguido pela intranet, depois imprensa, conversas informais e *Diário da Câmara Legislativa (DCL)*.

Utilizada para "diagnosticar" a imagem da CLDF, a escala de *excelente* a *muito ruim*, passando por *bom*, *regular* e *ruim* foi usada também para se avaliar o desempenho da Câmara com relação a outros 16 itens, além de 15 sobre a gestão administrativa e 7 sobre os processos de planejamento.

Com relação ao desempenho, o que a Casa faz de melhor, na opinião dos servidores, é a discussão, o aprimoramento e a votação de leis propostas pelo Poder Executivo:

6,7% assinalaram *excelente* nesse quesito e 60% assinalaram *bom* ou *regular*. O papel da Câmara como intermediadora de conflitos foi considerado regular (40,9%), assim como sua contribuição ao desenvolvimento do DF.

As piores avaliações (*muito ruim*) foram para ética, independência em relação aos outros poderes e transparência.

Na questão sobre gestão administrativa, houve boa avaliação para infraestrutura da área administrativa (45,4%), arquivamento e recuperação de informações (39,6%) e recursos tecnológicos (38%). Divulgação externa e interna, perspectivas de aperfeiçoamento profissional e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelo servidor foram avaliados como *regular* pela maioria.

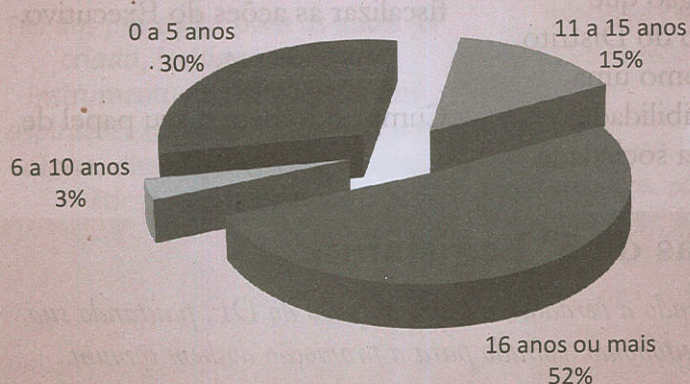
Os quesitos pior avaliados (como *muito ruim*) foram reconhecimento e valorização profissional (36%) e transparência no processo decisório (31,1%). O planejamento anual (planos setoriais e objetivos institucionais) foi considerado como *regular* ou *bom*, mas a divulgação dos objetivos institucionais e das metas setoriais foi avaliada como *ruim* pela maioria.

## Pesquisa teve bom índice de respondentes

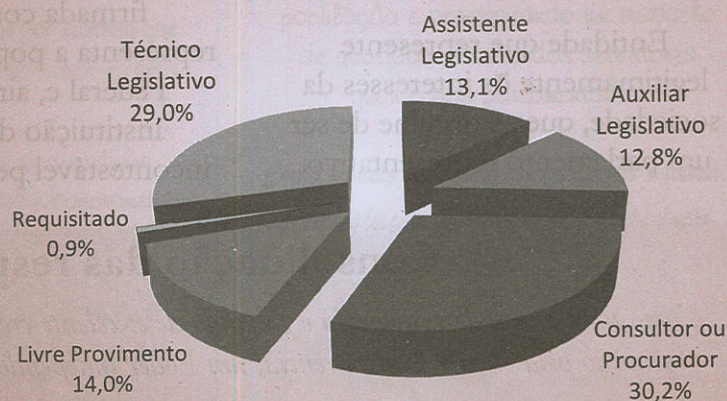
A pesquisa junto aos servidores foi aplicada por meio de questionário eletrônico, utilizando-se recurso do *software* de questionários e pesquisa *SurveyMonkey™*, e obteve 328 respondentes, mais de 30% do quadro efetivo da Casa. O pequeno número de respondentes entre os funcionários de livre provimento deveu-se ao fato de que apenas em março foram iniciadas as nomeações para os cargos comissionados dos gabinetes e da estrutura da Casa, suspensas por liminar obtida na Justiça a ação interposta pelo Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo e do Tribunal de Contas do Distrito Federal (Sindical). Mas, entre os 746 efetivos, foi alcançada a amostra mínima estabelecida pela ferramenta em todos os cargos (consultor, técnico legislativo, assistente legislativo e auxiliar legislativo).

## Perfil dos que responderam

### Tempo de trabalho na CLDF



### % de respondentes por cargo





# Como você quer ver

## Consolidação das respostas da 6ª Legislatura

*Como uma entidade respeitada produtiva e cumpridora dos seus deveres de legislar, fiscalizar e representar, com credibilidade junto à população, afinada com os anseios da sociedade, considerada um Poder essencial para o desenvolvimento do Distrito Federal e um exemplo de Legislativo para todo o Brasil.*

Uma Casa respeitada e que defenda única e exclusivamente os interesses da população.



Como uma grande caixa de ressonância social. Não como desejam os imaculados e puritanos, pois representa a sociedade. Se quisermos melhorar o Legislativo é preciso melhorar a sociedade.



Gostaria de ver uma Câmara mais forte, que, mesmo em meio a posicionamentos contrários, unisse para trabalhar pelo povo.



Respeitada e valorizada.



Pautada pela ética e transparência no seu exercício.



Prestando excelente serviço à comunidade.



Entidade que represente legitimamente os interesses da sociedade, que se orgulhe de ser um parlamento representativo.

Instituição em sintonia com os anseios da sociedade.



Como espaço de participação popular.



Uma Casa mais forte e mais eficaz, com maior presença e aceitação da população de sua importância enquanto Poder necessário para a consolidação da democracia.



Poder fortalecido e essencial para a democracia do DF; que a população nem sequer pensasse em sua extinção.



Independente.



Uma Casa representativa-deliberativa e caminhando próxima à sociedade.



Em 2020 a CLDF deve estar firmada como órgão que representa a população do Distrito Federal e, ainda, como uma instituição de credibilidade incontestável perante a sociedade.

Ver a população do DF valorizando e respeitando a nossa CLDF como um Poder essencial para o desenvolvimento do Distrito Federal.



Respeitada, produtiva e ciente dos seus deveres.



Uma instituição respeitada e admirada pela população. Um exemplo de Legislativo para todo o Brasil.



Forte, reestruturada, respeitada como elemento importante do processo democrático de Brasília.



Com uma imagem positiva perante a população do DF e do País.



Com a comunicação com o cidadão mais eficiente, espaços culturais bem explorados e cumprindo bem o papel de fiscalizar as ações do Executivo.



Cumprindo bem o seu papel de legislar.

## Consolidação das respostas da 5ª Legislatura

*Como uma entidade respeitada e gozando de excelente crédito, sendo a verdadeira Casa do povo do DF, pautando sua atuação pela ética e transparência, um Poder independente e autônomo, voltado para a promoção do bem comum.*



# a CLDF em 2020?

Respostas  
de servidores

Parte administrativa separada da política; maiores incentivos ao servidor, premiando bom desempenho; renovação do quadro político.

Que não seja objeto de tantas manchetes de corrupção nos jornais e noticiários e que possa cumprir o seu papel de legislar em prol da sociedade, e não dos próprios interesses dos parlamentares e empresários.

*Fazendo valer o seu papel. Se opondo, com garra, contra tudo aquilo que é prejuízo ao cidadão brasileiro; fazendo valer a voz do povo, o qual está massacrado pelos altos impostos, sem receber as devidas contrapartidas.*

Propondo leis com efetividade, tendo corpo profissional qualificado e bem aproveitado, reconhecida pela sociedade como importante e necessária.

Uma casa legislativa na qual teremos orgulho de trabalhar, um trabalho eficiente para a sociedade.

Como uma grande e respeitada casa legislativa que valoriza os seus servidores, atende à sociedade, com importante papel no desenvolvimento da nossa cidade, e sem os grandes escândalos tão comuns no presente.

Fiel aos princípios para os quais foi criada, funcionando como instrumento de ressonância das aspirações populares por uma vida digna, disseminadora de valores éticos e de cidadania.

*Forte, reestruturada, respeitada como elemento importante para o processo democrático de Brasília.*

*Como uma Instituição fortalecida e reconhecida.*

**Transparente e moralizada.**

***Poder Legislativo mais integrado com a sociedade e respeitando o princípio da independência.***

*Uma instituição com credibilidade, com alta capacidade técnica, com grande atuação na sociedade.*

***Uma instituição importante para o povo, com honestidade e ética.***

Como modelo de órgão do Poder Legislativo para as três esferas de governo e como modelo de gestão pública eficiente, eficaz e efetiva, como local onde todos os servidores possam se orgulhar, como exemplo de perfeita harmonia com os interesses da população e com mecanismos transparentes de controle social.

***Uma entidade respeitada pelo seu valor social, com representantes legítimos e comprometidos com os anseios populares, além de uma estrutura administrativa eficiente, bem equipada e valorizada interna e externamente.***

Elogiada pela população, por seus servidores e pelo Executivo - maioria de servidores sendo concursados - priorizando os interesses do Distrito Federal e não de seus parlamentares - com seus servidores efetivos se sentindo valorizados e estimulados por saberem que podem ascender a cargos de direção e chefia.

Dinâmica, ágil, com os servidores valorizados, participantes e comprometidos com a missão da CLDF, que estará clara, para servidores e parlamentares. É importante também que os parlamentares e em particular a Mesa Diretora estejam comprometidos e engajados na qualidade do trabalho da CLDF.

*Agindo decisivamente nas demandas da sociedade e sendo constituída por parlamentares honestos e competentes.*

*Gostaria de vê-la respeitada pela sociedade, como um centro de irradiação de democracia, ética e respeito pela coisa pública, onde os cidadãos encontrassem amparo às suas justas reivindicações; sem a prática da política do interesse rasteiro.*

Um órgão respeitado e valorizado pela população, e que respeite os seus servidores, ou seja, valorize e forneça instrumentos de capacitação e crescimento profissional.

*Como uma instituição preocupada em mostrar à sociedade que o Poder Legislativo do DF está empenhado em fazer leis que atendam verdadeiramente aos interesses e necessidades da população.*

*Uma CLDF ativa, produtiva, atenta à legalidade, moderna, consciente do papel e independência do Legislativo. Maior interação com a população, menor produção de leis inconstitucionais, mais fiscalizativa. Maior valorização dos seus servidores, pois só com servidores independentes e bem remunerados poderá prestar serviços de qualidade, impedindo que eles vão para outros órgãos em busca de melhores condições.*

*Atendendo todos os anseios da população e apresentando um trabalho de qualidade, tanto dos servidores quanto dos parlamentares.*

***Como modelo de legislativo no âmbito nacional, principalmente na questão de transparência, ética e moralidade.***

*Instituição séria, livre de escândalos, comprometida com os interesses coletivos, útil à sociedade do DF, autônoma em relação ao Poder Executivo e no pleno exercício de seu papel fiscalizador.*





Entusiasmo marcou o encerramento

# Oficina mobiliza servidores na definição da missão da Câmara Legislativa do DF

Dezenas de servidores vivenciaram um raro momento de entrosamento, reflexão e debate acalorado sobre os rumos da Câmara Legislativa e o dia a dia da instituição. Foi a Oficina de Participação do Planejamento Estratégico, realizada pelo Copei e pela Elegis nos dias 23, 24, 25 e 27 de maio, no auditório da CLDF, com a finalidade de colher elementos para definição da missão da Câmara e da visão de futuro que se quer alcançar em dez anos. Inscreveram-se 112 servidores, e a participação oscilou nos quatro dias, chegando a quase cem no segundo.

“Vamos sair um pouco diferentes desse evento”, declarou Ney Barros Luz, da CMI, logo no primeiro dia. “É um momento inédito de nossa história”, disse Angelino Rabelo dos Santos, da DRH, lamentando que mais servidores não tivessem comparecido.

Maria Eugenia Gruber, da CCJ, viu na oficina uma oportunidade de pensar a prática de cada um, indagando: “Até que ponto somos éticos em nossas funções?”.

O primeiro dia foi dedicado a explicações sobre o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), sobre valores e sobre a metodologia a ser utilizada na oficina, além da

apresentação dos resultados das pesquisas realizadas com servidores e deputados. Cada servidor recebeu, em sua pasta, três cartelas para anotar três valores considerados essenciais para a Câmara Legislativa.

“Valores são aquilo que realmente importa para nós, individualmente; é o que orienta as nossas escolhas, o nosso comportamento e as nossas atitudes”, explicou a psicóloga Fernanda Amaral, do Fascal, uma das colaboradoras da oficina. “Quando compartilhados por várias pessoas, tornam-se os valores daquele coletivo, seja ele uma família, uma escola ou uma organização”.

Enquanto eram apresentados os resultados das pesquisas, membros do Copei e colaboradores recolheram as cartelas, agruparam os valores por afinidade e apresentaram ao final, em termos percentuais, os mais lembrados pelos servidores (v. pág 9).

Roberto Bello, do Copei, explicou que a ideia central do planejamento estratégico é conectar as unidades, objetivos, metas e projetos. “Com isso, ninguém se sentirá mais como se estivesse num barco à deriva. Vamos agir como um corpo, compartilhando valores e projetos”, completou.

## Missão da CLDF

*Representar a população, legislar, fiscalizar o Poder Executivo com independência, aprimorar e acompanhar políticas públicas, com ética, transparência, excelência e ampla participação popular, para fortalecer a democracia, impulsionar o desenvolvimento sustentável e melhorar a qualidade de vida no Distrito Federal.*

## Visão de futuro

*Ser, em 2020, uma Casa Legislativa nacionalmente respeitada e reconhecida pela excelência no atendimento aos anseios da população do Distrito Federal.*

## Valores

*Ética*

*Transparência*

*Independência*

*Respeito pelo interesse público*

*Excelência*

*Profissionalismo*

*Textos finais  
após contribuição  
de deputados*





Subgrupos discutem missão da CLDF e visão de futuro



Fotos: Silvio Abdon/CLDF

## Depois de muitas discussões, a vitória foi o consenso

No segundo dia da oficina, os participantes foram divididos em seis subgrupos de 15 pessoas, aproximadamente, para discutir os elementos da missão, traduzida pelo coordenador do Copei, Jair Cardoso, como a razão de ser da organização, a referência para orientar a tomada de decisão e para definir os objetivos a serem perseguidos.

Segundo Peter Drucker, um dos autores citados por Jair, a missão “torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. Para Philip

Kotler, outro autor citado, uma declaração de missão bem preparada “proporciona aos funcionários um senso único de propósito, direção e oportunidade”, atuando como uma “mão invisível” que orienta o trabalho para a realização das metas da organização.

No terceiro dia, houve novamente a divisão dos presentes em subgrupos, para que cada um respondesse – primeiro individualmente, depois em debate com seu grupo – à pergunta: “Como

desejo a CLDF daqui a dez anos?”. A atividade foi precedida por explicação teórica sobre o conceito de visão de futuro, que tem o objetivo de tornar claro o que a instituição pretende vir a ser, de forma a motivar o trabalho e servir-lhe de horizonte.

No último dia, o Copei apresentou os textos elaborados pelo Comitê para missão e visão, como síntese das versões dos subgrupos, juntando termos e expressões mais utilizados. A plateia discutiu e, afinal, aprovou os textos.

## Ética, moral e honestidade foram os valores mais citados

Para discutir a missão da Câmara Legislativa, os servidores tinham de se conscientizar primeiro dos valores que, na sua percepção, deveriam orientar a conduta da instituição. Após explicação do conceito pela psicóloga organizacional Fernanda Amaral, foram escritos em cartelas, no primeiro dia da oficina, 218 valores.

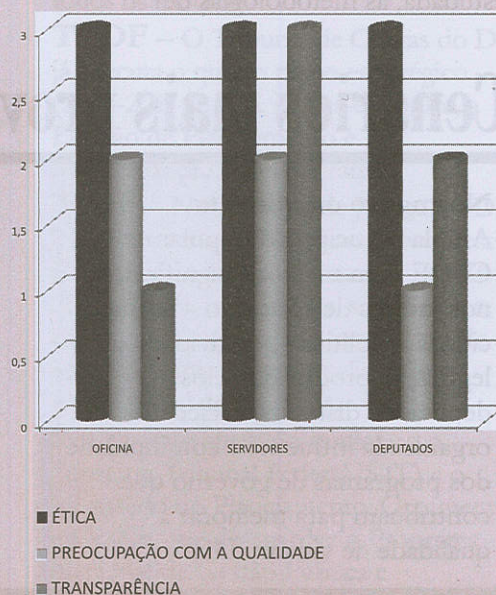
Em 21% das cartelas (46) constavam as palavras ética, moral e honestidade, agrupadas em um mesmo campo na consolidação feita pelos facilitadores; 18% (39) delas continham valores relacionados à qualidade da gestão, como eficácia, eficiência, efetividade e excelência; 14% (30) traziam a palavra transparência e 12% (26), respeito.

Quase 10% se referiam a valores ligados aos servidores, sejam externa ou internamente: 5% das cartelas continham “valorização do servidor” e

4%, compromisso, dedicação e responsabilidade. Cinquenta e oito (27%) foram valores com frequência abaixo de cinco, não considerados estatisticamente.

No último dia da oficina, Fernanda apresentou a consolidação do material sobre valores, comparando o que foi coletado na ocasião com valores extraídos das pesquisas com servidores e deputados. Ética foi, de forma unânime, o valor mais forte nos três fóruns (v. gráfico em barras). Transparência ganhou bem mais destaque na pesquisa com os servidores do que na oficina, sendo o segundo quesito mais apontado entre os deputados. A preocupação com a qualidade da gestão da CLDF recebeu realce idêntico entre os servidores, tanto na pesquisa como na oficina, sendo o menos lembrado pelos parlamentares.

### Valores da CLDF segundo deputados e servidores







O professor Roberto da Rocha Miranda, do Cefor, ministrou o *workshop*

Fotos: Rinaldo Morelli/CLDF

# Educação é um dos fatores de influência nos cenários futuros da CLDF

Na semana entre o seminário e a Oficina de Participação, a Elegis e o Copei realizaram um *workshop* sobre Construção de Cenários, técnica antecipatória de futuros prováveis que visa reduzir as incertezas no caminho do planejamento estratégico. O *workshop*, ministrado pelo professor Roberto da Rocha Miranda, do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (Cefor), foi desenvolvido em 16 horas, distribuídas por quatro dias, e contou com a participação de cerca de 10 servidores convidados, além dos membros do Copei.

“Embora não possam eliminar incertezas nem definir categoricamente a trajetória futura da realidade estudada, as metodologias de

construção de cenários contribuem para delimitar os espaços possíveis de evolução da realidade”, explica o economista e mestre em sociologia Sérgio Buarque, em estudo encomendado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), do Ministério do Planejamento, para sistematizar os métodos e técnicas utilizados no planejamento governamental.

O grupo de participantes, após introdução teórica, foi instado a elencar todas as variáveis externas capazes de influenciar no futuro da Câmara (toda a técnica de cenários é baseada em fatores externos à instituição analisada).

No cruzamento dessas variáveis, foi pontuada a influência de cada uma sobre as demais (1, 3 ou 5), de acordo

com o método, que busca relações de causa e efeito entre elas. As cinco mais influentes, classificadas como condicionantes do futuro da CLDF, foram pontuadas da mesma forma, para medir o grau de intensidade, impacto e incerteza de cada uma, características que, multiplicadas, apontam a densidade da variável. Com as cinco condicionantes de maior densidade foram montados cinco possíveis cenários. Os três mais prováveis estão no quadro abaixo.

A mesma metodologia foi usada para definição dos atores relevantes que podem influenciar esses cenários; foram considerados como os mais fortes a mídia, o Governo do Distrito Federal (GDF) e os próprios deputados distritais.

## Cenários mais prováveis

### Normativo ou otimista

Ampla participação popular na CLDF, com melhoria significativa nos índices de educação – formal, cidadã e política –, efetividade da legislação produzida pelos deputados distritais, sociedade organizada influente e continuidade dos programas de governo que contribuam para melhorar a qualidade de vida no DF.

### De referência ou realista

Moderada participação da população na CLDF, com pouca melhoria nos índices gerais de educação, relativa efetividade da legislação produzida pelos deputados distritais, influência moderada da sociedade civil organizada e continuidade limitada dos programas de governo que contribuam para melhorar a qualidade de vida no DF.

### Pessimista

Baixa participação popular na CLDF, sem melhoria nos índices gerais de educação, com baixa efetividade da legislação produzida pelos deputados distritais, baixa influência da sociedade civil organizada e descontinuidade dos programas de governo que contribuam para melhorar a qualidade de vida no DF.



# Técnica prepara instituição para responder às situações emergentes

Os cenários servem como horizontes e devem ser monitorados periodicamente para definir ou redirecionar ações. Com relação à mudança de governo e à educação formal, a Câmara nada pode fazer, além de repercutir a luta da sociedade por uma educação de qualidade, por melhores salários para os professores, por segurança nas escolas, bem como outros anseios.

Mas, do ponto de vista da educação política e cidadã, a Casa pode influir na medida em que

aumenta os mecanismos de participação e interatividade, mantém programas como Cidadão do Futuro e Jovem Cidadão e qualifica o atendimento à população. Para essas ações, a Câmara pode, inclusive, criar índices de monitoramento e acompanhamento.

A efetividade das leis produzidas pela Casa, outra das condicionantes do futuro ou variáveis relevantes, pode ser incrementada com a implantação do planejamento estratégico, que tem como perspectivas, entre outras, maior

eficácia e efetividade das funções representativa, legiferante e fiscalizadora da CLDF, bem como a melhoria da qualidade dos suportes técnico e administrativo aos deputados, no exercício da função parlamentar.

De um modo geral, o estudo de cenários melhora a capacidade da instituição de responder às situações emergentes, formando “uma postura de antecipação e interpretação das tendências e dos sinais que parecem mostrar possibilidades futuras”, segundo Buarque.

## Condicionantes do futuro\*

Educação (formal, política, cidadã)

Continuidade ou mudança de governo

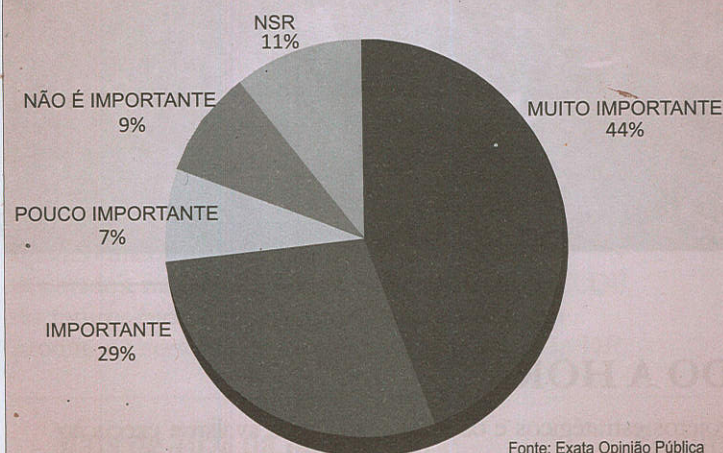
Participação da população na CLDF

Efetividade das leis produzidas pelos deputados distritais

Participação da sociedade civil organizada

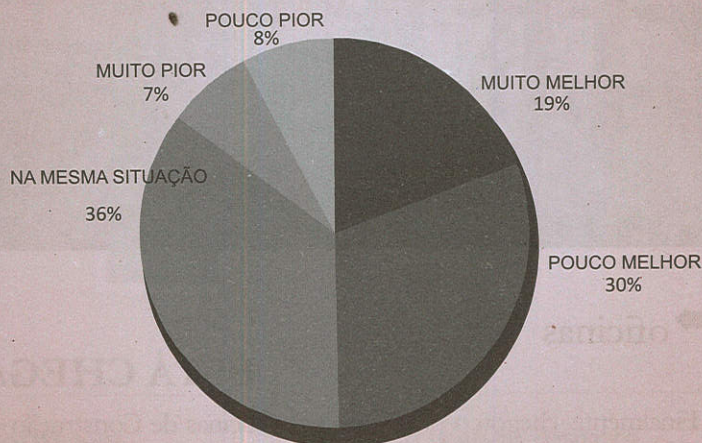
\*Em ordem decrescente de densidade.

### Qual a importância do Poder Legislativo para o desenvolvimento do DF?



Fonte: Exata Opinião Pública  
Amostra: 3255 residências do DF  
Coleta: Fevereiro de 2011

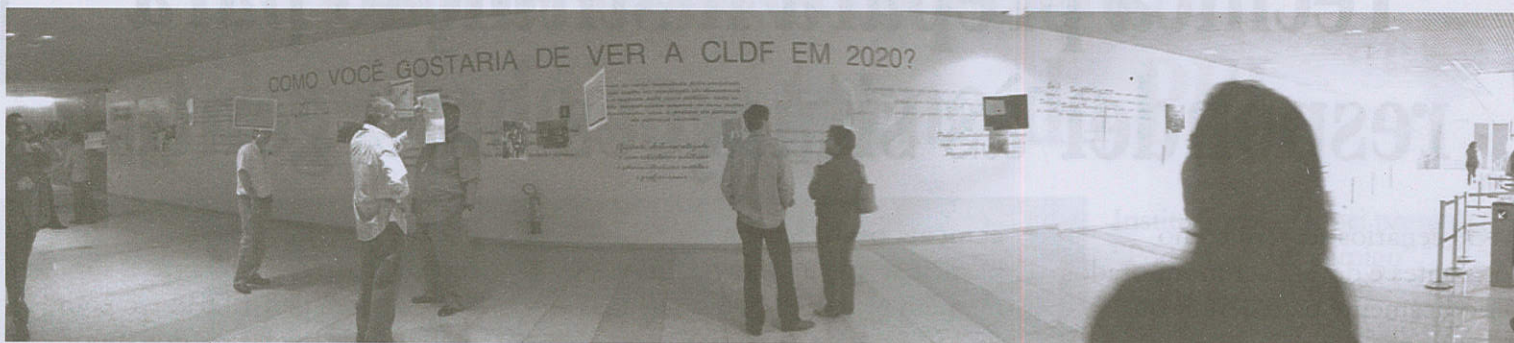
### Como avalia que a CLDF estará daqui a quatro anos?





➔ mostra

## QUEM NÃO VIU AINDA PODE VER!

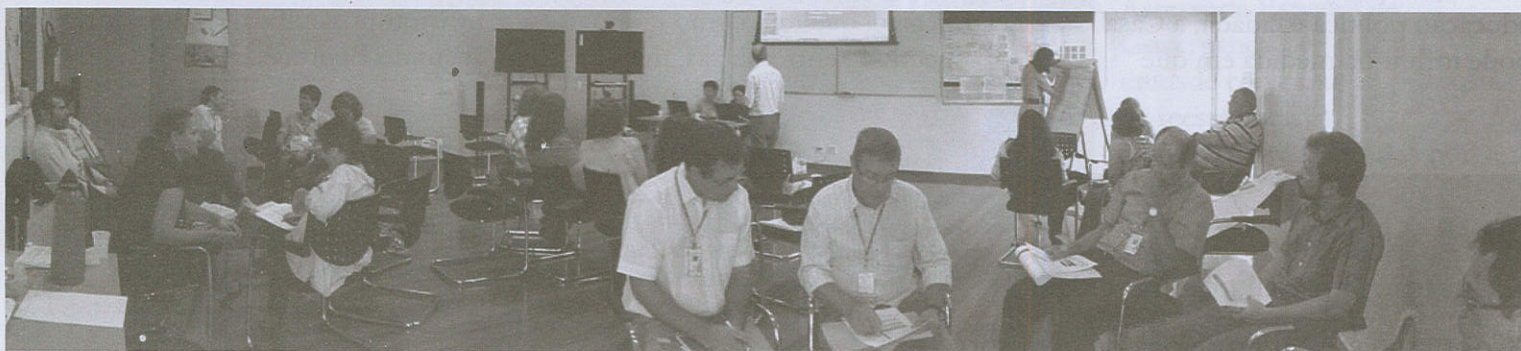


**S**urpreende quem passa pela galeria de acesso ao plenário a mostra organizada para divulgar os principais momentos do processo de elaboração do Planejamento Estratégico Institucional (PEI). São fotos dos eventos organizados pela Elegis, penduradas como móveis, gráficos e uma seleção de frases

escritas por servidores e deputados como respostas à pergunta “Como você gostaria de ver a CLDF em 2020?”, feita por ocasião das pesquisas realizadas. Há também depoimentos de todos os deputados sobre o PEI. A realização da mostra contou com o apoio da associação dos servidores da Casa, a Assecam.

➔ cursos

## EVENTOS RECENTES



**O**btiveram uma ótima adesão dos servidores os dois cursos realizados pela Elegis neste segundo semestre, para dar apoio à elaboração do PEI: Gestão de Processos e *Balanced Scorecard* (BSC). O primeiro visava capacitação para o mapeamento dos processos de trabalho da CLDF, necessário para melhor realização das

atividades organizacionais. O segundo preparou os participantes para lidar com o BSC, método escolhido para orientar a futura gestão estratégica da Câmara Legislativa, que vem sendo usado por vários outros órgãos públicos com o objetivo de alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais.



➔ oficinas

## ESTÁ CHEGANDO A HORA

Finalmente, chegou o momento das Oficinas de Construção do Planejamento Estratégico, datadas para dias 27 e 29 de setembro e 4 e 11 de outubro de 2011. Nelas, serão eleitos os objetivos estratégicos da Câmara para os próximos anos, os

projetos estratégicos e os indicadores para avaliar a execução futura desses projetos, a serem submetidos à Mesa Diretora como suporte para escolha das prioridades de sua gestão. Mais informações e ficha de inscrição, na página da Elegis na intranet.